Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет
Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

УДК 005.95:631.1](043.5)

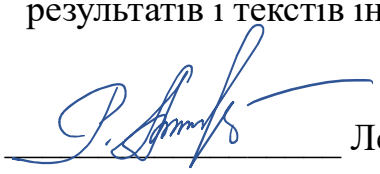
ЛЕМЕЩУК РУСЛАН ВОЛОДИМИРОВИЧ

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

073 - Менеджмент
07 - Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Лемещук Р.В.

Науковий керівник: Подзігун Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, професор

Умань - 2026

АНОТАЦІЯ

Лемещук Р. В. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073-Менеджмент. – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню теоретико-методичних засад управління системою адаптації персоналу, розробленню науково обґрунтованих напрямів та механізмів її удосконалення, з урахуванням особливостей формування та функціонування системи адаптації персоналу підприємств аграрного сектору.

Актуальність дослідження визначається структурними змінами на ринку праці України, трансформацією моделей управління, цифровізацією, переходом до гнучких, людиноцентрованих практик управління персоналом. Особливої актуальності зазначене вище набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується технологічною інтенсифікацією, зростанням ролі знань, когнітивних і адаптаційних здібностей працівників, їхнім дефіцитом, міграційними та Євроінтеграційними процесами.

У першому розділі дисертаційного дослідження «Теоретичні засади дослідження системи адаптації персоналу на підприємствах» уточнено понятійно-категоріальний апарат управління системою адаптації персоналу. Актуалізовано необхідність переходу від переважно процесного трактування адаптації до її системного управлінського розуміння.

Адаптацію персоналу аргументовано як динамічний, цілеспрямований і керований процес інтеграції нового працівника в організаційне середовище, пов’язаний із формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства. Доведено, що адаптація працівників, яка складається з взаємопов'язаних етапів та елементів, за своєю суттю є системою.

Встановлено, що формування ефективної системи адаптації персоналу є багатоетапним та складним процесом, до якого висувається низка вимог: керованість, гнучкість, сумісність, надійність, ефективність, безперервність,

масштабованість, технологічність, економічна доцільність та людиноцентрованість.

Доведено, що система адаптації не може формуватися ізольовано. Управління системою адаптації персоналу уточнено та визначено як комплекс цілеспрямованих, упорядкованих управлінських дій, спрямованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних елементів системи адаптації, об'єднаних спільними цілями адаптації нових працівників і забезпечення кадрового потенціалу підприємства. Відповідно, запропоновано авторське визначення поняття «управління системою адаптації персоналу».

Розроблено концептуальну структуру управління системою адаптації, яка відображає логіку її формування, функціонування, оцінювання та безперервного удосконалення, а також взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, стратегією підприємства, корпоративною культурою, системою управління людськими ресурсами, технологіями та практиками організаційної взаємодії.

Досліджено та систематизовано практичний досвід застосування поширених методів, інструментів адаптації за напрямами адаптації.

Встановлено, що процес формування ефективної системи адаптації персоналу в сучасних підприємствах передбачає володіння суб'єктом адаптації інтегрованим набором компетенцій, які необхідні для ефективного формування, організації, забезпечення функціонування, оцінювання та удосконалення системи адаптації.

У розділі другому «Аналіз стану управління системою адаптації персоналу в агропідприємствах України» здійснено ґрунтовне дослідження тенденцій розвитку аграрного сектору України, встановлено, що кадрові проблеми галузі формуються під одночасним впливом демографічних змін, міграції, мобілізаційних процесів, дефіциту кваліфікованої робочої сили, психоемоційного навантаження та технологічної інтенсифікації виробництва. Встановлено, що ключовим викликом для галузі є гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, спричинений мобілізаційними процесами та

міграцією. Доведено потребу в зміні парадигми управління персоналом, яка формує запит на прогнозування розвитку ситуації, перетворюючи ефективну адаптацію зі стандартної HR-функції на стратегічний пріоритет та ключову умову забезпечення операційної стабільності й розвитку агропідприємств, яка відповідатиме як викликам дня, так і враховуватиме перспективи розвитку.

Компаративний аналіз практик п’яти агропідприємств підтвердив гетерогенність систем адаптації та їх залежність від інституційних і фінансово-господарських характеристик підприємств. Встановлено відмінності між великими, середніми та малими агропідприємствами за рівнем формалізації адаптації, ресурсним забезпеченням, використанням цифрових технологій, роллю HR-функції та практиками оцінювання результатів адаптації.

На основі економетричного моделювання встановлено статистично значущий зв’язок між фінансово-господарськими характеристиками підприємств і передумовами формування ефективної системи адаптації персоналу. Найбільш значущими предикторами визначено рентабельність чистого прибутку, яка має позитивний вплив, та боргове навантаження на капітал, вплив якого є негативним.

Встановлено брак комплексних, аналітичних практик оцінювання адаптації персоналу в галузі, у відповідь на що запропоновано функціональну модель процесу оцінювання системи адаптації IDEF0, яка структурує його як керований та логічно послідовний процес до оцінювання ефективності системи адаптації персоналу.

Розроблено інтегральний показник для оцінювання ефективності системи адаптації персоналу, який агрегує чотири ключові суб-показники: досягнення рівня нормативної продуктивності, утримання нових працівників, досвід нового працівника та якість його роботи.

Розроблено двокомпонентну мультиплікативну модель, яка дозволяє розрахувати скоригований інтегральний показник ефективності системи адаптації, поєднуючи оцінку ефективності системи адаптації з об'єктивним

фінансовим контекстом її функціонування через коефіцієнт фінансових умов, розрахований на основі визначених досліджених предикторів.

Розроблено градацію ефективності системи адаптації персоналу підприємства, використовуючи яку, оцінювання досліджуваних підприємств за рівнями ефективності їхніх системи адаптації, Встановлено, що система адаптації жодного із досліджуваних підприємств не досягає найвищого рівня ефективності, демонструючи розрив між теоретично досяжним ідеалом та реальною практикою. Доведено необхідність розроблення підходів до удосконалення системи адаптації персоналу з акцентом на малі агропідприємства.

В розділі третьому «Пріоритетні напрями удосконалення управління системою адаптації персоналу» досліджено, проаналізовано та систематизовано тренди, які формують ландшафт майбутнього та визначають архітектуру системи адаптації персоналу українських агропідприємств, зважаючи на що, обґрунтовано прикладні напрями вдосконалення підходів до управління системою адаптації персоналу. Зокрема, встановлено, що формування системи адаптації персоналу агропідприємств відбувається під тиском комплексу глобальних та специфічних національних чинників, а також виявлено експоненційне зростання вимог до когнітивних компетенцій працівників, що відбувається на тлі зниження їх адаптаційного потенціалу внаслідок перманентного стресу, внаслідок негативного впливу факторів воєнного часу.

За результатами аналізу глобальних і національних трендів, форсайт-дослідження, експертного оцінювання та застосування DEMATEL визначено причинно-наслідкову структуру чинників, які трансформують вимоги до адаптації персоналу. Системним драйвером цих змін визначено «турбулентність зовнішнього середовища», яка посилює потребу в цифровізації та технологічній інтенсифікації, а через них впливає на трансформацію людського капіталу та еволюцію підходів до управління персоналом, обґрунтовано орієнтири розвитку системи адаптації персоналу:

відкритість дослідницької системи, людиноцентризм, реляційна значущість, прагматизм та технологічність, когнітивна ергономіка, безперервність та прогресивність.

Вперше розроблено авторське подання поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» як напряму розвитку управління системою адаптації персоналу, що передбачає інтеграцію досягнень нейронаук у контур управління адаптацією персоналу. Обґрунтовано прикладне значення його використання для вдосконалення адаптації нових працівників та розроблено структурно-логічну модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту, що передбачає інтеграцію досягнень нейронаук у контур управління адаптацією персоналу, що дозволяє підвищити результативність інтеграції працівників у діяльність підприємства та сформувати позитивний досвід їхньої адаптації. Розроблено рекомендації щодо реалізації комплексу специфічних складових адаптації на засадах нейроменеджменту, серед яких: управління когнітивним навантаженням нового працівника, управління його психоемоційним станом, управління умовами адаптації, управління соціалізацією, управління підкріпленням.

Удосконалено підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу - розроблено прикладну модель оптимального вибору системи адаптації персоналу в умовах ресурсних обмежень та обґрунтовано можливість її використання як інструменту підтримки управлінських рішень щодо вибору конфігурації системи адаптації відповідно до цілей, обмежень та ресурсних можливостей малого агропідприємства, удосконалено практичні рекомендації щодо ухвалення управлінських рішень в частині вибору системи адаптації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленого методичного інструментарію для розроблення людиноцентрованих програм адаптації, діагностики чинних систем адаптації, обґрунтування напрямів їх удосконалення, оцінювання якості управління адаптаційними процесами та вибору конфігурації системи відповідно до

ресурсних можливостей підприємства. Результати дослідження впроваджено в діяльність ряду агропідприємств.

Ключові слова: адаптація; адаптація персоналу; система адаптації персоналу; управління системою адаптації персоналу; агропідприємство; нейроменеджмент; нейроменеджмент адаптації персоналу; управління персоналом; досвід працівника; система; система управління; системний підхід; менеджмент; менеджмент персоналу; HR-менеджмент; цифровізація, людиноцентрованість; людиноцентричний підхід; потенціал; адаптивність, ефективність; оцінювання ефективності; людський капітал; розвиток; розвиток персоналу; ухвалення рішень; онбординг.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Lemeshchuk R. Employee handbook: the essence and significance for the formation of a personnel adaptation system in enterprises. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2024. № 77. С.80-85. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-14.

2. Лемещук Р.В. Нейроменеджмент адаптації персоналу малого агропідприємства. Економічний простір. УДУНТ, Дніпро. № 210, 2026. С.174-179. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.174-179.

3. Лемещук Р.В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. №10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264.

4. Лемещук Р. В., Табачук А.Я., Вейдер Т.М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С.404-411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411 (Особистий внесок здобувача: проведено дослідження та аналіз інструментів оцінювання ефективності системи адаптації, розроблено процес адаптації як стратегічного елементу управління персоналом).

5. Лемещук Р.В. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning, Умань: УДПУ ім. Павла. Тичини, Економічні горизонти. 2024. №1(27). С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861.

6. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації працівників з позиції нейроменеджменту. Умань: Науковий журнал «Економічні горизонти». 2024. № 4(29). С. 4-13. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035

7. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Вплив елементів системи адаптації на продуктивність праці як однієї із характеристик стану використання персоналу агропідприємства. Умань: Науковий журнал «Економічні горизонти». 2025. №2(31). С. 20-28. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435 (Особистий внесок здобувача: систематизовано та проаналізовано результати проведеного дослідження метрик, які використовують підприємства АПК для оцінювання стану використання персоналу та здійснення бенчмаркінгу, досліджено зв'язок між елементами системи адаптації персоналу та продуктивністю праці нових працівників; проведено кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнтів кореляції Пірсона).

8. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Формування системи адаптації персоналу агропідприємства на основі причинно-наслідкового аналізу галузевих трендів. Науковий журнал «Економічні горизонти». №2(35), 2026. С.16-25. DOI: 10.31499/2616-5236.2(35).2026.356825 (Особистий внесок здобувача: досліджено, систематизовано, проаналізовано тренди, які одночасно змінюють виробничі практики і поведінкові моделі працівників, розроблено концептуальні орієнтири системи адаптації персоналу агропідприємства).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Lemeshchuk R. Neuromanagement of personnel adaptation as a managerial approach. New York Global Science Conference 2026: proceedings of

the International scientific and practical conference. New York, USA. March 6-8, 2026. P. 27-31.

10. Lemeshchuk R. Managerial implications of neuromanagement of personnel adaptation. Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Brussels, Belgium. April 1-3, 2026. P.203-205. DOI 10.70286/ISU-01.04.2026.011.

11. Lemeshchuk R., Podzihun S. Neuromanagement tools for personnel adaptation in agricultural enterprises: cognitive modelling of a new employee's professional future. Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р./Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026 .С.117-120 (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль та перспективи подальшого розвитку положень нейроменеджменту адаптації персоналу шляхом дослідження особливостей когнітивного моделювання професійного майбутнього нового працівника як інструменту нейроменеджменту адаптації персоналу).

12. Lemeshchuk R. Decision-making in the optimal selection of a personnel adaptation system for small agricultural enterprises. Наука. Освіта. Молодь: зб. матеріалів XIX Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: «Візаві», 2026. С.23-25.

13. Lemeshchuk R. Selecting the personnel adaptation system in small agricultural enterprises: decision-making criteria. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. P.484-486.

14. Лемещук Р. В. Проблеми адаптації персоналу на підприємствах та шляхи їх вирішення. Актуальні дослідження суспільних наук: матеріали X Всеукр. наук. конф. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла

Тичини, Черкаський нац. ун-т імені Богдана Хмельницького [та ін. ; [голов. ред. А. Л. Бержанір ; редкол.: Я. М. Балановський, В. І. Пархета]. Умань: Візаві, 2024. С.23-27.

15. Лемещук Р.В. Сучасні підходи до адаптації персоналу: мікронавчання як відповідь на когнітивні та бізнес-виклики. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.]; [голов. ред. М.А. Слатвінський; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань: УДПУ. С.189-192.

16. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу з позиції нейроменеджменту: усунення внутрішніх бар'єрів, які можуть виникнути у нового працівника на перших етапах його інтеграції в нову компанію. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. — Кропивницький: ЦНТУ. 2024. С.332-334.

17. Лемещук Р.В. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах. Матеріали міжнародної наукові конференції Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. Futurity Research Publishing. Лодзь. 2023. С.13-18.

18. Лемещук. Р.В. Значимі елементи системи адаптації персоналу агропідприємства: результати емпіричного дослідження. Наука. Освіта. Молодь: збірник матеріалів XVIII Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; за ред. О. І. Безлюдного; [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: Візаві. 2025. С.164-166.

19. Лемещук Р. В. Предиктори системи адаптації персоналу в агропідприємствах України. Сучасні проблеми і перспективи економічної

динаміки: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 лист. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти. Голов. ред. М. А. Слатвінський; редкол.: І. А. Бержанір, Н. І. Гвоздєй. Умань: Візаві. 2025. С 161-163.

20. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Роль процесу адаптації працівників у підвищенні результативності використання кадрового потенціалу аграрного підприємства. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2025. С. 440-442 (Особистий внесок здобувача: досліджено та узагальнено коефіцієнти кореляції між елементами системи адаптації нового персоналу та продуктивністю їхньої праці).

21. Подзігун С. М., Лемещук Р. В. Вплив системи адаптації персоналу на ефективність використання трудового потенціалу аграрного підприємства. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ. 2025. С. 201-202 (Особистий внесок здобувача: досліджено та систематизовано сукупність показників, які застосовують для оцінювання стану використання персоналу сучасного агропідприємства).

ABSTRACT

Lemeshchuk R. V. Management of the Personnel Adaptation System in Enterprises. A dissertation submitted in manuscript form. Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 – Management. Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of personnel adaptation system management and develops scientifically grounded approaches and mechanisms for its improvement, taking into account the specific characteristics of personnel adaptation systems in agricultural enterprises, their development and operation.

The relevance of the study is determined by structural changes in Ukraine's labour market, the transformation of management models, digitalisation, and the transition towards flexible, human-centred personnel management practices. These developments are particularly important for agricultural enterprises, whose operations are characterised by increasing technological intensity, the growing importance of employees' knowledge, cognitive and adaptive capabilities, workforce shortages, migration, and European integration processes.

The first chapter, "Theoretical Foundations for Studying Personnel Adaptation Systems in Enterprises," clarifies the conceptual framework and key definitions underlying personnel adaptation system management. The need to move beyond a predominantly process-oriented interpretation of adaptation towards a systemic management perspective is substantiated.

Personnel adaptation is conceptualised as a dynamic, purposeful and manageable process through which a new employee becomes integrated into the organisational environment. This process is closely associated with the formation and development of an enterprise's human resource capacity. The study demonstrates that personnel adaptation is systemic in nature, comprising interconnected stages and components that together constitute an integrated system.

The development of an effective personnel adaptation system is established as a complex, multi-stage process that must meet a range of requirements, including

manageability, flexibility, compatibility, reliability, effectiveness, continuity, scalability, technological capability, economic feasibility and human-centredness.

The research demonstrates that a personnel adaptation system cannot be developed in isolation from the broader organisational context. Personnel adaptation system management is therefore defined as a coordinated set of purposeful and structured managerial activities aimed at ensuring the functioning of interconnected elements of the adaptation system, united by the common objectives of facilitating the adaptation of new employees and maintaining and developing the enterprise's human resource capacity. On this basis, the dissertation proposes an original definition of the concept of personnel adaptation system management.

A conceptual framework for personnel adaptation system management is developed, reflecting the logic of system development, operation, evaluation and continuous improvement. The framework also illustrates the relationships between the adaptation system and the external environment, corporate strategy, organisational culture, human resource management systems, technologies and organisational interaction practices.

The study examines and systematises practical experience in applying widely used personnel adaptation methods and tools, classifying them according to the main areas of adaptation.

It is established that developing an effective personnel adaptation system in contemporary enterprises requires those responsible for managing adaptation to possess an integrated set of competencies necessary for designing, organising, implementing, evaluating and continuously improving the system.

The second chapter, "Analysis of Personnel Adaptation System Management in Ukrainian Agricultural Enterprises," provides a comprehensive examination of development trends in Ukraine's agricultural sector. The findings demonstrate that workforce-related challenges arise from the combined effects of demographic changes, migration, mobilisation, shortages of skilled labour, psychological and emotional strain, and the increasing technological intensity of agricultural production.

A severe shortage of qualified employees, exacerbated by mobilisation and migration, is identified as one of the sector's principal challenges. The research substantiates the need for a paradigm shift in personnel management, emphasising the growing importance of anticipating future developments. In this context, effective personnel adaptation is evolving from a routine human resource management function into a strategic priority and a crucial prerequisite for ensuring the operational stability and sustainable development of agricultural enterprises. Such an approach must address both immediate challenges and long-term development prospects.

A comparative analysis of personnel adaptation practices in five agricultural enterprises confirms considerable variation among adaptation systems and their dependence on the institutional, financial and economic characteristics of the enterprises concerned. Differences between large, medium-sized and small agricultural enterprises are identified in the formalisation of adaptation procedures, resource availability, the use of digital technologies, the role of human resource management functions, and approaches to evaluating adaptation outcomes.

Econometric modelling reveals a statistically significant relationship between enterprises' financial and economic characteristics and the conditions associated with the development of effective personnel adaptation systems. Net profit margin and debt burden relative to capital are identified as the most significant predictors, with the former showing a positive relationship and the latter a negative one.

The study identifies a lack of comprehensive analytical practices for evaluating personnel adaptation in the agricultural sector. To address this gap, an IDEF0 functional model of the personnel adaptation system evaluation process is proposed. The model structures evaluation as a manageable and logically sequenced process, providing a methodological foundation for assessing the effectiveness of personnel adaptation systems.

A composite indicator of personnel adaptation system effectiveness is developed, integrating four key sub-indicators: achievement of the standard level of

productivity, retention of new employees, new employee experience, and the quality of work performed by new employees.

A two-component multiplicative model is developed to calculate an adjusted composite indicator of personnel adaptation system effectiveness. The model combines an assessment of adaptation system effectiveness with the objective financial conditions in which the system operates, using a financial conditions coefficient calculated on the basis of the predictors identified in the study.

A classification scale for assessing the effectiveness of personnel adaptation systems is developed and applied to the enterprises under investigation. The findings reveal that none of the examined enterprises achieves the highest level of adaptation system effectiveness, highlighting a gap between the theoretically attainable ideal and actual organisational practice. These results substantiate the need to develop approaches to improving personnel adaptation systems, with particular attention to small agricultural enterprises.

The third chapter, "Priority Areas for Improving Personnel Adaptation System Management," identifies, analyses and systematises the trends shaping the future development and configuration of personnel adaptation systems in Ukrainian agricultural enterprises. Based on these findings, practical approaches to improving personnel adaptation system management are substantiated.

The research establishes that personnel adaptation systems in agricultural enterprises are being shaped by the combined influence of global and country-specific factors. At the same time, an exponential increase in the demands placed on employees' cognitive competencies is identified against a background of declining adaptive capacity associated with prolonged stress and the adverse effects of wartime conditions.

Based on an analysis of global and national trends, foresight research, expert assessment and the application of the DEMATEL method, the study identifies the causal influence structure of the factors transforming personnel adaptation requirements. Turbulence in the external environment is identified as the principal systemic driver of these changes. It increases the need for digitalisation and

technological intensification, which in turn influence the transformation of human capital and the evolution of personnel management approaches.

The research also substantiates the guiding principles for the future development of personnel adaptation systems, including openness of the system under study, human-centredness, recognition of the importance of interpersonal relationships, pragmatism and technological orientation, cognitive ergonomics, continuity, and progressive development.

For the first time, the dissertation develops the author's concept of "Neuromanagement of Personnel Adaptation" as a new approach to advancing personnel adaptation system management. The concept involves integrating relevant findings from neuroscience into the management framework governing personnel adaptation processes. The practical relevance of this approach for improving the adaptation of new employees is substantiated, a structural and logical model of a mechanism for facilitating personnel adaptation in agricultural enterprises based on the principles of neuromanagement is developed. The model incorporates relevant findings from neuroscience into the management of personnel adaptation, providing a basis for improving the effectiveness of employees' integration into enterprise operations and fostering a positive adaptation experience.

Practical recommendations are developed for implementing a set of specific components of personnel adaptation based on neuromanagement principles. These include managing new employees' cognitive load, managing their psychological and emotional states, managing adaptation conditions, facilitating socialisation, and managing reinforcement processes.

The approach to selecting an optimal personnel adaptation system is further improved through the development of an applied decision-making model designed for conditions of resource constraints. The study substantiates the model's potential as a decision-support tool for selecting an appropriate configuration of a personnel adaptation system in accordance with the objectives, constraints and available resources of small agricultural enterprises. Practical recommendations for

managerial decision-making concerning the selection of personnel adaptation systems are also refined.

The practical significance of the research findings lies in the potential application of the developed methodological tools to designing human-centred adaptation programmes, diagnosing existing personnel adaptation systems, identifying and substantiating areas for improvement, evaluating the quality of adaptation management processes, and selecting appropriate system configurations in accordance with enterprises' resource capabilities. The research findings have been put into practice at agricultural enterprises.

Keywords: adaptation; personnel adaptation; personnel adaptation system; personnel adaptation system management; agricultural enterprise; neuromanagement; neuromanagement of personnel adaptation; personnel management; employee experience; system; management system; systems approach; management; human resource management; HR management; digitalisation; human-centredness; human-centred approach; potential; adaptability; effectiveness; effectiveness evaluation; human capital; development; personnel development; decision-making; onboarding.

REFERENCES

Publications in Ukrainian professional scientific journals

1. Lemeshchuk, R. V. (2024). Employee handbook: The essence and significance for the formation of a personnel adaptation system in enterprises. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], *(77)*, 80–85. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-14

2. Lemeshchuk, R. V. (2026). Neiromenedzhment adaptatsii personalu maloho ahropidpryiemstva [Neuromanagement of personnel adaptation in a small agricultural enterprise]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], *(210)*, 174–179. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.174-179 [in Ukrainian].

3. Lemeshchuk, R. V. (2025). Otsiniuvannia systemy adaptatsii yak pidsystemy systemy upravlinnia personalom ahropidpryiemstva [Evaluation of the

personnel adaptation system as a subsystem of the personnel management system of an agricultural enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current Issues in Economic Sciences], *(10)*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264 [in Ukrainian].

4. Lemeshchuk, R. V., Tabachuk, A. Ya., & Veider, T. M. (2023). Analiz instrumentiv otsinky efektyvnosti systemy adaptatsii personalu v ukrainskomu biznesi [Analysis of tools for evaluating the effectiveness of personnel adaptation systems in Ukrainian business]. *Biznes Inform* [Business Inform], *(12)*, 404–411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411 [in Ukrainian].

5. Lemeshchuk, R. V. (2024). Poniattia adaptatsii personalu na pidpryiemstvakh: Onbordynh ta e-learning [The concept of personnel adaptation in enterprises: Onboarding and e-learning]. *Ekonomichni horyzonty* [Economies' Horizons], *1*(27), 111–118. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861 [in Ukrainian].

6. Lemeshchuk, R. V. (2024). Udoskonalennia protsesu adaptatsii pratsivnykiv z pozytsii neiromenedzhmentu [Improving the employee adaptation process from the perspective of neuromanagement]. *Ekonomichni horyzonty* [Economies' Horizons], *4*(29), 4–13. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035 [in Ukrainian].

7. Podzihun, S. M., & Lemeshchuk, R. V. (2025). Vplyv elementiv systemy adaptatsii na produktyvnist pratsi yak odniiei iz kharakterystyk stanu vykorystannia personalu ahropidpryiemstva [The influence of personnel adaptation system elements on labour productivity as a characteristic of personnel utilisation in an agricultural enterprise]. *Ekonomichni horyzonty* [Economies' Horizons], *2*(31), 20–28. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435 [in Ukrainian], (Personal contribution of the PhD candidate: systematized and analyzed research findings on metrics used by agricultural enterprises to assess workforce utilization and conduct benchmarking; investigated the relationship between elements of the personnel adaptation system and the labor productivity of newly

hired employees; conducted correlation analysis using Pearson's correlation coefficients).

8. Podzihun, S. M., & Lemeshchuk, R. V. (2026). Formuvannia systemy adaptatsii personalu ahropidpryiemstva na osnovi prychynno-naslidkovoho analizu haluzevykh trendiv [Formation of a personnel adaptation system in an agricultural enterprise based on causal analysis of industry trends]. *Ekonomichni horyzonty* [Economies' Horizons], *2*(35), 16–25. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.356825 [in Ukrainian], (Personal contribution of the PhD candidate: investigated, systematized, and analysed industry trends that simultaneously transform agricultural production practices and employee behavioural patterns; developed conceptual guidelines for the personnel adaptation system in agricultural enterprises).

Scientific Works Confirming Approbation of the Dissertation Materials

9. Lemeshchuk, R. (2026). Neuromanagement of personnel adaptation as a managerial approach. In *New York Global Science Conference 2026: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 27–31). New York, NY, USA.

10. Lemeshchuk, R. (2026). Managerial implications of neuromanagement of personnel adaptation. In *Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference* (pp. 203–205). International Scientific Unity. https://doi.org/10.70286/ISU-01.04.2026.011

11. Lemeshchuk, R., & Podzihun, S. (2026). Neuromanagement tools for personnel adaptation in agricultural enterprises: Cognitive modelling of a new employee's professional future. In *Lohistychnyi menedzhment: Problemy, perspektyvy ta heostratehichni vektory rozvytku: Zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii* [Logistics management: Problems, prospects and geostrategic vectors of development: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference] (pp. 117–120). Vizavi. [in Ukrainian], (Personal contribution of the PhD candidate: substantiated the role of

neuromanagement in personnel adaptation and contributed to the further development of its conceptual foundations by examining cognitive modelling of newly hired employees' professional future as a neuromanagement tool for personnel adaptation).

12. Lemeshchuk, R. (2026). Decision-making in the optimal selection of a personnel adaptation system for small agricultural enterprises. In O. D. Baldyniuk, O. V. Braslavska, T. V. Hryhorenko, et al. (Eds.), *Nauka. Osvita. Molod: Zbirnyk materialiv XIX Vseukrainskoi naukovoi konferentsii studentiv ta molodykh naukovtsiv* [Science. Education. Youth: Proceedings of the XIX All-Ukrainian Scientific Conference of Students and Young Researchers] (pp. 23–25). Vizavi.

13. Lemeshchuk, R. (2026). Selecting the personnel adaptation system in small agricultural enterprises: Decision-making criteria. In *Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference* (pp. 484–486). International Scientific Unity.

14. Lemeshchuk, R. V. (2024). Problemy adaptatsii personalu na pidpryiemstvakh ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of personnel adaptation in enterprises and ways to address them]. In A. L. Berzhanir (Ed.), *Aktualni doslidzhennia suspilnykh nauk: Materialy X Vseukrainskoi naukovoi konferentsii* [Current research in the social sciences: Proceedings of the X All-Ukrainian Scientific Conference] (pp. 23–27). Vizavi. [in Ukrainian].

15. Lemeshchuk, R. V. (2024). Suchasni pidkhody do adaptatsii personalu: Mikronavchannia yak vidpovid na kohnityvni ta biznes-vyklyky [Modern approaches to personnel adaptation: Microlearning as a response to cognitive and business challenges]. In M. A. Slatvinskyi (Ed.), *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: Materialy XI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh* [Contemporary problems and prospects of economic dynamics: Proceedings of the XI All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Higher Education

Students and Young Researchers] (pp. 189–192). Uman State Pedagogical University. [in Ukrainian].

16. Lemeshchuk, R. V. (2024). Udoskonalennia protsesu adaptatsii personalu z pozytsii neiromenedzhmentu: Usunennia vnutrishnikh barieriv, yaki mozhut vynyknuty u novoho pratsivnyka na pershykh etapakh yoho intehratsii v novu kompaniiu [Improving personnel adaptation from the perspective of neuromanagement: Overcoming internal barriers that may arise in a new employee during the initial stages of integration into a new company]. In *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: Materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [A competitive model of innovative development of the Ukrainian economy: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference] (pp. 332–334). Central Ukrainian National Technical University. [in Ukrainian].

17. Lemeshchuk, R. V. (2023). Upravlinnia systemoiu adaptatsii personalu na pidpryiemstvakh [Management of the personnel adaptation system in enterprises]. In *Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science* (pp. 13–18). Futurity Research Publishing. [in Ukrainian].

18. Lemeshchuk, R. V. (2025). Znachymi elementy systemy adaptatsii personalu ahropidpryiemstva: Rezultaty empirychnoho doslidzhennia [Significant elements of the personnel adaptation system in an agricultural enterprise: Results of an empirical study]. In O. I. Bezliudnyi (Ed.), *Nauka. Osvita. Molod: Zbirnyk materialiv XVIII Vseukrainskoi naukovoi konferentsii studentiv ta molodykh naukovtsiv* [Science. Education. Youth: Proceedings of the XVIII All-Ukrainian Scientific Conference of Students and Young Researchers] (pp. 164–166). Vizavi. [in Ukrainian].

19. Lemeshchuk, R. V. (2025). Predyktory systemy adaptatsii personalu v ahropidpryiemstvakh Ukrainy [Predictors of the personnel adaptation system in Ukrainian agricultural enterprises]. In M. A. Slatvinskyi (Ed.), *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: Materialy XII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh*

uchenykh [Contemporary problems and prospects of economic dynamics: Proceedings of the XII All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Higher Education Students and Young Researchers] (pp. 161–163). Vizavi. [in Ukrainian].

20. Podzihun, S. M., & Lemeshchuk, R. V. (2025). Rol protsesu adaptatsii pratsivnykiv u pidvyshchenni rezultatyvnosti vykorystannia kadrovoho potentsialu ahrarnoho pidpryiemstva [The role of employee adaptation in improving the effectiveness of human resource potential utilisation in an agricultural enterprise]. In *Stratehichni perspektyvy turystychnoi ta hotelno-restorannoi industrii v Ukraini: Teoriia, praktyka ta innovatsii rozvytku: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii* [Strategic prospects for the tourism and hospitality industry in Ukraine: Theory, practice and development innovations: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference] (pp. 440–442). Vizavi. [in Ukrainian], (Personal contribution of the PhD candidate: investigated and synthesized correlation coefficients describing the relationships between elements of the personnel adaptation system and the labor productivity of newly hired employees).

21. Podzihun, S. M., & Lemeshchuk, R. V. (2025). Vplyv systemy adaptatsii personalu na efektyvnist vykorystannia trudovoho potentsialu ahrarnoho pidpryiemstva [The impact of the personnel adaptation system on the effectiveness of labour potential utilisation in an agricultural enterprise]. In *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [A competitive model of innovative development of the Ukrainian economy: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference] (pp. 201–202). Central Ukrainian National Technical University. [in Ukrainian], (Personal contribution of the PhD candidate: investigated and systematized a set of indicators used to assess workforce utilization in contemporary agricultural enterprises).

ЗМІСТ

ВСТУП 24

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ……..34

1.1. Генезис та категоріальний апарат управління адаптацією персоналу в системі менеджменту.....34

1.2. Сучасні підходи до формування системи адаптації персоналу на підприємствах.....48

1.3. Концептуальні засади управління системою адаптації персоналу……....73

Висновки до розділу 1……..…88

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ……...93

2.1. Дослідження тенденцій розвитку аграрного сектору України……..…93

2.2. Компаративний аналіз особливостей формування систем адаптації персоналу агропідприємств……111

2.3. Оцінювання управління системою адаптації персоналу агропідприємства……134

Висновки до розділу 2……..…….161

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ……..…165

3.1. Глобальні та національні тренди впливу на формування системи адаптації персоналу сучасного агропідприємства……....165

3.2. Удосконалення управління системою адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту…….…186

3.3. Моделювання оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств……...…200

Висновки до розділу 3…….....214

ВИСНОВКИ 218

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 227

ДОДАТКИ…….....252

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена комплексом взаємопов’язаних чинників - економічних, соціальних, управлінських. Зокрема, структурними змінами на ринку праці України, які проявляються у демографічній кризі, дефіциті кваліфікованих працівників та зростанні конкуренції за людський капітал, соціально-економічними наслідками воєнного часу, особливостями розвитку агросектору, євроінтеграційними процесами, зростаючим запитом на людиноцентричні моделі управління, за яких адаптація працівників розглядається як складова стратегічного управління людським капіталом та розвитку організації в сучасних умовах господарювання.

Проведений аналіз наукової літератури засвідчує: попри значну кількість досліджень проблем адаптації персоналу, системний підхід до управління адаптацією персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей нового працівника в контексті викликів та завдань сучасного підприємства залишається недостатньо розробленим. Найчастіше науковці, серед яких Андерсон Н., Балановська Т., Бауер Т., Бикова А., Боднер Т., Брадт Ґ., Бхакта К., Бхаттачар'я С., Василик А., Воронкова В., Гриценко Н., Груман Дж., Грибик І., Данюк В., Ердоган Б., Ешфорт Б., Захаркевич Н. П., Зелінська Г., Карамбелкар М., Кібанов А., Клімоскі Р., Козак К., Колдвелл Б., Конотопцева Ю., Куделя В., Купер-Томас Г., Легкий А., Любомудрова Н., Луїс М., Медіна М., Менгук Б., Мурза К., Наливайко Т., Невмержицька С., Остапчук І., Паранько Д., Пейн С., Пітерс Р., Процишин А., Придатько Е., Різник П., Сакс А., Смолінська Н., Тарену П., Троян А., Труксілло Д., Уггерслев К., Фассіна, Фішер К., Хан С., Цимбалюк С., Чен Г., Шейн Е., розглядають адаптацію персоналу як процес пристосування працівників до нового для них середовища, досліджують особливості їхньої поведінки під час адаптації. Акцентуючи увагу на впливі адаптації на ефективність роботи персоналу, на таких її складових, як організаційна, професійна, психологічна та соціальна, здебільшого розглядають адаптацію як складову HRM, досліджуються

інтеграційні, організаційні процеси, характеризуються поширені інструменти адаптації, приділяють увагу економічним, організаційно-адміністративним, соціально-психологічним методам адаптації.

В сучасних умовах господарювання, в умовах адаптації нових працівників на підприємствах, для яких характерні посилення вимог до швидкості професійного входження працівника в роботу, поглиблення психоемоційних, когнітивних навантажень, поширені традиційні практики адаптації персоналу все меншою мірою забезпечують її результативність, оскільки переважно не враховуються індивідуальні особливості нового працівника, зокрема, його когнітивні характеристики, психологічний стан, досвід адаптації, реагування на організаційне середовище тощо. Трансформація моделей управління, цифровізація, перехід від лінійних траєкторій розвитку кар'єри та жорстких посадових інструкцій у бік гнучких, людиноцентрованих практик управління персоналом, дефіцит людського капіталу, міграційні процеси та психоемоційне виснаження працівників формують потребу у переосмисленні адаптації як складного багаторівневого процесу інтеграції людини в організаційне середовище. Особливої актуальності зазначене вище набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується технологічною інтенсифікацією, зростанням ролі знань, когнітивних і адаптаційних здібностей працівників, їхнім дефіцитом, міграційними та Євроінтеграційними процесами тощо.

Ефективність адаптації персоналу за таких умов визначається не лише політиками та процедурами адаптації, а й чинниками, які обумовлені нейробіологічними основами людської поведінки, що впливають на здатність працівника ухвалювати рішення, запобігати когнітивному перенавантаженню, сприймати зміни, швидко та впевнено формувати нові моделі поведінки, взаємодіяти з новим середовищем та підтримувати професійну результативність в часі. Що, у свою чергу, обумовлює потребу в розробленні міждисциплінарного підходу до управління системою адаптації персоналу. Виникає необхідність розроблення комплексних науково обґрунтованих

напрямів, ефективних механізмів управління системою адаптації персоналу, які дають змогу враховувати особливості працівника як суб'єкта адаптаційних процесів, підвищувати якість його інтеграції в організацію та зменшувати ризики дезадаптації, зниження його мотивації, когнітивного виснаження й емоційного перевантаження на старті його професійної діяльності в новій організації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження є складовою науково-дослідної роботи Уманського національного університету на тему «Концептуальні засади та механізми формування ефективних систем менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності та логістики в умовах структурних трансформацій економіки України» (державний реєстраційний номер 0111U010418), у межах яких доповнено та розвинуто блок досліджень, присвячених формуванню ефективних систем менеджменту, зокрема, через удосконалення підходів до управління системою адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом під впливом глобальних та національних галузевих трендів. Отримані результати поглиблюють організаційно-управлінський складник дослідження передумов розвитку суб'єктів господарювання та скеровані на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері формування й використання кадрового потенціалу підприємства в умовах структурних трансформацій економіки України.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних засад управління системою адаптації персоналу, розроблення прикладних напрямів та механізмів її удосконалення, з урахуванням особливостей підприємств аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) уточнити понятійно-категоріальний апарат управління системою адаптації персоналу, а саме - розробити удосконалене визначення понять «система адаптації персоналу» та «управління системою адаптації персоналу»; 2) узагальнити та

систематизувати теоретичні підходи до формування системи адаптації на підприємствах; 3) структурувати та обґрунтувати концептуальні засади управління системою адаптації персоналу; 4) проаналізувати тенденції розвитку аграрного сектору як умови формування та розвитку системи адаптації персоналу; 5) здійснивши компаративний аналіз особливостей формування систем адаптації персоналу, дослідити існування взаємозв'язків між фінансово-господарськими показниками діяльності досліджуваних підприємств та формуванням системи адаптації персоналу; 6) розробити механізм оцінювання ефективності системи адаптації персоналу; 7) дослідити глобальні та національні тренди, які впливають на формування системи адаптації персоналу, на основі чого визначити найбільш значущі за впливом та орієнтири, які визначають функціонування та розвиток системи адаптації персоналу; 8) у якості прикладного міждисциплінарного підходу до удосконалення управління системою адаптації персоналу, який враховує індивідуальні нейробіологічні особливості працівника, розробити структурно-логічну модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту; 9) розробити прикладну модель оптимального вибору системи адаптації персоналу для малих агропідприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні та прикладні засади управління адаптації персоналу, з урахуванням завдань та особливостей її формування на підприємствах аграрного сектору.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, менеджменту, теорії управління людськими ресурсами, нейроменеджменту та системного аналізу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних засад адаптації персоналу, системного підходу для розгляду адаптації персоналу як

комплексної управлінської системи, порівняльного аналізу для дослідження практик формування систем адаптації персоналу.

На основі економетричного моделювання встановлено статистично значущий зв'язок між фінансово-господарськими характеристиками підприємств і передумовами формування ефективної системи адаптації персоналу. Методи експертного оцінювання, аналізу та синтезу застосовано під час дослідження стану управління системою адаптації персоналу на агропідприємствах України та оцінювання ефективності її функціонування. Методи систематизації та причинно-наслідкового аналізу використано для дослідження впливу сучасних глобальних і національних трендів на формування системи адаптації персоналу та визначення напрямів її розвитку. Структурно-логічне моделювання, аналіз та синтез, метод наукової абстракції застосовано для розроблення механізму удосконалення управління системою адаптації персоналу та обґрунтування підходів до розвитку системи адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту. Методи багатокритеріального аналізу та моделювання використано для розроблення моделі оптимального вибору системи адаптації персоналу. Методи наукового узагальнення, систематизації та логічного аналізу застосовано для інтерпретації результатів дослідження, формулювання теоретичних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження слугували статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, інтернет-ресурси, бази знань аналітично-дослідницьких центрів, міжнародних організацій, наукові статті, матеріали конференцій тощо. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel, Stata, Python.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень системи адаптації персоналу, обґрунтуванні та розроблені науково-методичного підходу до управління системою адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту,

розроблені структурно-логічної моделі механізму її формування, розроблені практичних рекомендацій щодо здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу малими агропідприємствами в сучасних умовах господарювання.

У роботі вперше запропоновано авторське подання поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» як напряму розвитку управління системою адаптації персоналу, що передбачає інтеграцію досягнень нейронаук у контур управління адаптацією персоналу, що дозволяє підвищити результативність інтеграції працівників у діяльність підприємства та сформувати позитивний досвід їхньої адаптації.

Вдосконалено науково-практичний підхід до адаптації персоналу підприємств через розроблення структурно-логічної моделі механізму адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту, що, на відміну від наявних, передбачає реалізацію комплексу специфічних складових адаптації, серед яких: управління когнітивним навантаженням нового працівника, управління його психоемоційним станом, управління умовами адаптації, управління соціалізацією, управління підкріпленням.

Удосконалено підхід до управління системою адаптації персоналу з урахуванням досліджених глобальних та національних трендів впливу, до оцінювання системи адаптації персоналу з використанням розробленого інтегрального показника, який агрегує чотири ключові суб-показники: досягнення рівня нормативної продуктивності, утримання нових працівників, досвід нового працівника та якість його роботи. На відміну від інших підходів, пропонована модель дозволяє розрахувати скоригований інтегральний показник ефективності системи адаптації, поєднуючи оцінку ефективності системи адаптації з об'єктивним фінансовим контекстом її функціонування через коефіцієнт фінансових умов, розрахований на основі досліджених предикторів системи адаптації персоналу. Такий підхід забезпечує оцінку якості менеджменту системи адаптації, дозволяючи ідентифікувати випадки ефективного управління за несприятливих фінансових умов та, навпаки,

неефективного - за наявності ресурсів для формування, розвитку та удосконалення системи адаптації.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до побудови системи адаптації як гетерогенної та такої, яка значною мірою залежить від інституційних характеристик компанії, доведено існування статистично значущого зв'язку між фінансово-господарськими показниками діяльності та передумовами формування ефективної системи адаптації персоналу.

Удосконалено практичний підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств на основі методу багатокритеріального аналізу, що дозволяє здійснювати вибір з чотирьох альтернатив («традиційної» системи адаптації, «діджитальної», «гібридної» та системи адаптації, базованої на засадах нейроменеджменту) оптимальну та забезпечує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

Набули подальшого розвитку: сутнісні характеристики, понятійні межі поняття «управління системою адаптації персоналу», яке пропонується розглядати як комплекс цілеспрямованих, впорядкованих, здійснюваних систематичних управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних, взаємозумовлених елементів системи адаптації персоналу, які об'єднані спільними цілями адаптації нових працівників та забезпечення кадрового потенціалу підприємства; теоретико-методичні засади управління системою адаптації персоналу агропідприємств, які враховують сучасні глобальні та національні тренди, трансформаційні тенденції розвитку економічного середовища; наукові підходи до формування та дослідження сучасних практик адаптації персоналу підприємств, які дозволяють визначити напрями їх удосконалення та врахувати індивідуальні особливості працівників у процесі їх інтеграції в організаційне середовище підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості використання

розроблених методичних підходів, управлінських рішень та висновків для удосконалення управління системою адаптації персоналу агропідприємств, підвищення ефективності використання людського капіталу. Використання методичного підходу до оцінювання ефективності системи адаптації персоналу дозволяє підприємствам здійснювати комплексну оцінку стану адаптаційних процесів, ідентифікувати проблемні аспекти функціонування системи адаптації та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її удосконалення. Пропонований підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу покликаний забезпечити ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

Введення в науковий дискурс поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» формує для підприємств нову управлінську парадигму – істотно розширює межі розуміння адаптації як HR-процедури, створюючи основу для системного проєктування комплексних людиноцентрованих програм адаптації та формування позитивного досвіду інтеграції працівника в організаційне середовище, з урахуванням його можливостей та обмежень.

Розроблена модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту та управлінські рекомендації щодо формування системи адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту спрямовані на врахування нейробіологічних особливостей працівників у процесі їхньої інтеграції в організаційне середовище підприємства, що сприяє підвищенню ефективності адаптаційних процесів. Рекомендації щодо оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств можуть бути використана менеджментом підприємств для обґрунтованого вибору оптимальної організації адаптаційних процесів, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у сфері адаптації персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності агропідприємств та підприємств інших галузей для удосконалення підходів до управління системою адаптації персоналу, у діяльності консалтингових компаній під час розроблення комплексних програм адаптації

персоналу, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти (викладання дисциплін з менеджменту, управління персоналом та організаційної поведінки).

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність: ТОВ «Фенікс ГрінОйл», ТОВ «Агроресурс А», відділу агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаської області, ТОВ «Латагроінвест», ТОВ «НПЦ Україна», ТОВ «НПЦ Сервіс».

Результати досліджень впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент, 075 Маркетинг Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини в період з 2024 по 2025 р. (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 2068/01 від 30.12.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є науковим дослідженням, проведеним автором самостійно. Наукові положення, результати та висновки, викладені в роботі, отримані автором. З опублікованих наукових праць у співавторстві, використані виключно ті ідеї та положення, які представляють собою результати досліджень та апробацій, виконаних безпосередньо автором.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації апробовані на конференціях різного рівня: Advanced Technologies in Scientific Research (Rotterdam, Netherlands, May 13-15, 2026); XIX Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь» (Умань, 5 травня 2026); International Scientific and Practical Conference (Brussels, Belgium, April 1-3, 2026); New York Global Science Conference: proceedings of the International scientific and practical conference (New York, USA, March 6-8, 2026); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку» (Умань, 23 квітня 2026); XVIII

Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь» (Умань, 15 квітня 2025); XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (Умань, 12 листопада 2025); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (Умань, 30 жовтня 2025); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (Кропивницький, 06-07 листопада 2025); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (Кропивницький, 7 листопада 2024); XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (Умань, 14 листопада 2024); Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні дослідження суспільних наук» (Умань, 28 березня 2024); Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science (Lodz, Poland, December 15, 2023).

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано у 21-ій науковій праці, з них: 8 публікацій в наукових фахових виданнях України, 13 тез доповідей у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,3 друк. арк. (особистий внесок автора 6,29 друк. арк.).

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, що розкривають зміст теми дослідження, висновків до них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи - 290 сторінок, основний зміст дослідження викладено на 203 сторінках. Робота містить 30 таблиць, 25 рисунків, 10 додатків на 39 сторінках, список використаних джерел включає 236 найменувань, із них 100 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Генезис та категоріальний апарат управління адаптацією персоналу в системі менеджменту

В умовах глобальних трансформацій ключовим фокусом світової економічної думки стає людиноцентричність, сталий розвиток та підвищення організаційної стійкості. У цьому контексті управління людським капіталом перетворюється на стратегічний імператив, а здатність організації ефективно інтегрувати нових працівників стає вирішальним фактором її конкурентоспроможності. Процес адаптації персоналу, який раніше часто розглядався як формальна, адміністративна процедура, сьогодні набуває статусу імперативу, що безпосередньо впливає на продуктивність, плинність персоналу, рівень залученості та, зрештою, на фінансові результати компанії.

Для України ця глобальна тенденція набуває особливої гостроти та драматизму через безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною. Українські підприємства функціонують в умовах екзистенційної загрози, що вимагає повної перебудови управлінських підходів. Актуальність глибокого наукового дослідження проблем управління адаптацією персоналу в Україні обумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких демографічна криза та критичний дефіцит кадрів, структурна трансформація ринку праці, психосоціальні виклики та проблема реінтеграції ветеранів.

В таких умовах виникає нагальна потреба в переході до розгляду адаптації нових працівників як цілісної, керованої системи, яка є гнучкою, стійкою до зовнішніх викликів та стратегічно інтегрованою в загальну архітектуру управління підприємством. Саме такий системний підхід здатен перетворити адаптацію на потужний інструмент формування кадрового потенціалу підприємства та забезпечення економічної стійкості бізнесу і держави в цілому.

Попри масив публікацій, які присвячені дослідженням проблем адаптації, в підходах до управління адаптацією спостерігаємо переважаючий процесний підхід, брак системного бачення адаптації як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, системи, яка володіє емерджентними властивостями, коли результат функціонування всієї системи (є більшим, ніж проста сума результатів її окремих елементів, брак концептуальних засад управління системою адаптації персоналу. З метою перейти від фрагментарного, процесного бачення до цілісного, системного, та закласти теоретико-концептуальні основи для нашого дослідження, розглянемо сутність та взаємозв’язок основних категорій управління системою адаптації персоналу підприємства.

Під час проведення досліджень основних категорій управління системою адаптації, нами були з’ясовано, що термін «адаптація» в науковий обіг був введений у XIX столітті фізіологом Густавом Аубертом, який досліджував особливості пристосування органів чуттів до зовнішніх подразників [5]. Аналізуючи праці дослідників феномену адаптації XIX століття, можна зазначити наступне: до появи суто наукового пояснення понять «адаптація», «адаптація персоналу», в широкому значенні адаптація розглядалася як процес пристосування до життєвих обставин.

Перші кроки до наукового усвідомлення того, що новий працівник потребує адаптації до роботодавця, до розуміння процесу адаптації як цілеспрямованого, керованого процесу, були зроблені на початку XX століття. Завдячуючи поширенню наукової раціональності були розроблені моделі управління, в основу яких закладалися наукові знання та принципи, що формували якісно новий підхід до розуміння задач управління. Так, Фредерік Уінслоу Тейлор як основоположник наукового менеджменту, який ґрунтувався на законах науки та технічному прогресі того часу, розглядаючи управління як впорядкований, логічно обумовлений процес, в своїй праці «Принципи наукового менеджменту» зазначає, що за пропонованого ним підходу менеджери на науковій основі відбирають працівника, після чого готують його

до роботи, розвивають його, натомість раніше він сам знаходив собі працю й навчався самостійно як міг [90, с.36].

Анрі Файоль своїми дослідженнями доповнив вчення Фредеріка Тейлора, зробив вагомий внесок в розвиток класичної теорії менеджменту та в своїй праці «Загальне і промислове управління», позначаючи функції та принципи управління, відзначає стабільність персоналу в їхньому числі, вказуючи на потребу новому працівнику освоїтися на новому місці, зрозуміти свої обов'язки та вийти на максимальний рівень продуктивності [29, с.38]. Що формує запит на адаптацію нових працівників як необхідну передумову забезпечення належного рівня їхньої продуктивності.

При тому, що науковцями того часу не виокремлювалося поняття адаптації персоналу, еволюція досліджуваних нами теорій, концепцій управління від менеджменту 1.0, який було побудовано на засадах наукового менеджменту та адміністративного управління, до менеджменту 4.0, передумовою розвитку якого стала четверта промислова революція, та за якого управлінські завдання трансформовано здебільшого в розвиток персоналу, до менеджменту 5.0, який базується на засадах сталого розвитку, well-being стратегії управління персоналом та перевагах штучного інтелекту, позначає запит і на еволюцію ролі адаптації персоналу в вирішенні завдань управління підприємством [183].

Категоризуючи управління системою адаптації персоналу підприємства, упорядкуємо наступні ключові взаємопов’язані поняття та характеристики.

Перш за все, сформуємо наше розуміння поняття «адаптація» як результат проведеного нами дослідження підходів до його визначення, яке відображає сутнісний взаємозв’язок з досліджуваними нами категоріями системи управління адаптацією персоналу.

«Словник української мови online» тлумачить «адаптацію» як «звикання людини до нового середовища, нових умов (роботи, побуту)», як «пристосування певного об'єкта, системи і т. ін. до умов застосування» [212].

Науковиці Бєлоусова К.В. та Волженцева І.В. розглядають адаптацію в системі «людина-середовище» як пристосування людини до нових умов середовища, формують наступне розуміння адаптації: «адаптація – це багатогранна, складна категорія, системний, цілісний психолого-соціальний процес, спрямований на врегулювання взаємодії з іншими людьми, пристосування особистості до нових вимог соціального середовища, яке залежить від досконалості механізмів регуляції поведінки та діяльності людини, її особистісних властивостей, розвитку в реалізації й задоволенні прагнень, потреб і мети» [113,с.63].

О. Єрьоменко адаптацію розглядає як механізм реагування на змінні умови середовища [146].

Розглядаючи адаптацію як процес, на думку ряду науковців, серед яких Абе Аркофф та С.К. Манґал, процесу адаптації властивий безперервний, повторюваний характер, оскільки стану повної адаптації досягнути раз і назавжди неможливо [4, 64].

Поняття «адаптація персоналу» фокусує увагу дослідників проблем адаптації саме на взаємодії людини на посаді в новій для нього організації як працівника, який бере на себе відповідальність за виконання визначених посадових обов’язків, безпосередньо з організацією як роботодавцем – місцем та середовищем виконання взятих на себе зобов’язань перед роботодавцем новим працівником.

Отже, адаптація - активна мобілізаційна взаємодія особистості з середовищем її перебування задля досягнення мети пристосування шляхом набуття нових властивостей.

Гончар С. Й. досліджуючи з колегами проблеми адаптації персоналу, пропонує наступне узагальнене визначення: «Адаптація персоналу – це процес пристосування індивіда до нового середовища, який базується на поступовому включенні працівника до виробничого процесу в нових умовах» [130,с.161].

Зважаючи на вище зазначене, пропонуємо наступне розуміння поняття «адаптація персоналу» як одного з ключових досліджуваних нами явищ.

Адаптація персоналу – процес інтеграції нового працівника в організацію як складова формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. При цьому, ми розглядаємо адаптацію персоналу як стратегічно обумовлений цілеспрямований процес створення позитивного для працівника досвіду, який організований в часі, перебуває під управлінням задля досягнення визначених результатів (як для нового працівника, так і підприємства). Він реалізується у складній та багатовекторній організаційній взаємодії, є взаємозалежним та динамічним, знаходиться під впливом ряду як внутрішньорганізаційних факторів, так і ряду факторів середовища зовнішнього, які впливають на діяльність підприємства. Для нього може бути характерним безперервність, зважаючи на особливості формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, оскільки умови функціонування сучасної організації, а отже, завдання та вимоги до нового персоналу, можуть бути швидкозмінними.

В сучасній практиці управління персоналом поширений англіцизм «онбординг», визначення якого подано в Кембриджському словнику як «процес, за якого нові співробітники здобувають знання та навички, необхідні для того, щоб стати ефективними членами організації», позначаючи, що належно організований процес адаптації може мати величезне значення для довгострокової ефективності нового працівника [73].

Деякі науковці розмежовують поняття «адаптація» та «онбордингу», вважаючи, що адаптація є складовою процесу онбордингу персоналу. Наприклад, Пенюк В. О. зазначає: «Онбординг - процес формальних і неформальних процедур з прийняття нового співпрацівника. Адаптація - дія, спрямована на об’єкт з метою його пристосування до визначених вимог, пристосування об’єкта до використання в конкретних умовах» [185, с.333].

В нашому дослідженні ми розглядаємо адаптацію персоналу як ширшу за змістом та багатогранну категорію у порівнянні до «адаптації» та

«онбордингу», зважаючи на його призначення, психофізіологічні, соціально-психологічні, професійні та організаційно-управлінські аспекти.

А. Томашевич, А. Якубчак, М. Ґотовська розглядають адаптацію персоналу як поняття, яке тісно пов'язане із соціологією, педагогікою, психологією та економікою, метою якого є орієнтація нових співробітників в організаційних структурах, позначаючи його двоїсту природу – в професійному та соціальному аспектах [93, с.561].

Малярчук Н. зазначає, що адаптації персоналу - це «системна діяльність, яка має бути частиною загальної системи управління персоналом та інтегрована в систему менеджменту персоналу» [173, с.122].

Славенко Є., Домусчі В., Бузунар А., розглядаючи управління персоналом як систему, вказують на її специфічні риси, позначаючи, що «система реалізується через функції та підфункції, при цьому цей набір постійно змінюється залежно від суспільних відносин» [202, с.269]. При цьому розглядають адаптацію як «взаємний процес пристосування нового працівника й організації, основою якої є спрацьованість працівника в нових соціальних, професійних та організаційних умовах трудового процесу» [202, с.271].

Подра О., Петришин Н., Киричук І., досліджуючи проблеми управління людськими ресурсами, розглядають системність окремого працівника та групи серед властивостей, що визначають особливості управління людськими ресурсами [188].

Карбовська Л., Мазур Ю., Братусь Г. розглядають адаптацію як один із етапів процесу управління персоналом, зважаючи на виклики часу [160]. У Додатку А (табл. А.1) нами систематизовано підходи науковців до визначення поняття «адаптація персоналу», трактування його особливостей упродовж останніх років (2016-2025).

Розглядаючи процес адаптації з точки зору системного підходу, його етапи являють собою взаємопов'язані елементи, від взаємодії яких залежить результат. Що, з позиції теорії систем, відповідає визначенню системи. Тобто, сукупність взаємодіючих та взаємопов’язаних між собою частин цілого можна

ідентифікувати як систему. Як стверджують Рудик А.О., Комаха Л.Г., Ситник Г.П., «наявність тісної взаємодії, органічного взаємозв'язку елементів системи є визначальною причиною того, що в різноманітних процесах, щодо взаємодії з середовищем свого існування система виступає як єдине, цілісне утворення» [200, с.16].

Оскільки набір елементів системи є змістовною її властивістю, вона «володіє якісно вищими та більш складними властивостями в порівнянні із просто загальною сумою властивостей її елементів» [200, с.18], на нашу думку, є логічно обумовленим розгляд адаптації персоналу саме з точки зору системного підходу, як систему адаптації персоналу. У Додатку А (табл. А.2) подано визначення поняття «системний підхід» сучасними науковцями.

Зважаючи на викладене вище та існуючий в науковому середовищі фрагментарний підхід до дослідження адаптації персоналу як системи, зважаючи на відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до визначення сутності поняття «система адаптації персоналу підприємства» у сучасній науковій літературі, сформулюємо наше розуміння поняття «система адаптації персоналу підприємства». Відтак, під «системою адаптації персоналу підприємства» будемо розуміти комплекс взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих та взаємозалежних засобів, форм і методів адаптації, які, володіючи певними властивостями, структуровані та впорядковані в межах підприємства.

За призначенням система адаптації персоналу є інтегрованою цілісністю, яка покликана пришвидшено та якісно перетворити нового працівника на повноцінного, ефективного та лояльного працівника, забезпечуючи його соціальну та професійну інтеграцію, а підприємство – істотними перевагами та можливостями, серед яких: запобігання плинності персоналу та формування позитивного іміджу роботодавця як відповідального та привабливого, підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат, зміцнення співпраці та досягнення ділових цілей підприємства як у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Розглянемо складові системи адаптації за їхнім призначенням та характером внутрішньої взаємодії за допомогою структурно-логічної схеми системи адаптації персоналу (див.рис.1.1).



Рис.1.1. Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

На рисунку 1.1. візуалізовано структурно-логічну схему системи адаптації персоналу, що розкриває сутність адаптації як багатокомпонентного явища, інтегрованого в загальну систему управління організацією та підпорядкованого її стратегічним цілям. Вона відображає певний порядок

розташування елементів системи та демонструє свої специфічні організацію та взаємозв'язки між ними, що забезпечує динамічну рівновагу цієї системи.

Отже, система адаптації функціонує під впливом та в межах конкретного макросередовища, галузевих та загальноорганізаційних умов, які визначають її особливості та завдання. На верхньому рівні ієрархії знаходиться система управління організацією, що виступає фундаментальною платформою для розгортання адаптаційних процесів. Елементами, які пронизує всю організацію, є корпоративна культура та культура управління.

Ключовими суб’єктами та рушійними силами процесу адаптації виступають керівники та працівники з досвідом роботи в цій організації, які вступають у взаємодії з новими працівниками. Їхня діяльність детермінована стратегією, планами, цілями та завданнями, які повинні перетворитися в часі на результати за участі нових працівників. Відповідно, вони транслюють цілі на рівень нових співробітників і безпосередньо управляють процесами їхньої інтеграції. Діяльність працівників регламентується розробленими політиками, нормативно-правовими та іншими регламентами, процедурами управління людськими ресурсами (HRM), зокрема, адаптації персоналу. Поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» надалі вважаємо тотожними. Взаємодія між керівниками та працівниками створює унікальну атмосферу (соціально-психологічний клімат) та визначає характер формальної та неформальної взаємодії, що є безпосереднім середовищем, в яке інтегрується новий працівник.

Важливою складовою є досвід працівників (як працюючих в компанії, що впливає на досвід нових працівників, так і нових працівників як такий, який формується внаслідок проходження останніми адаптації), та комплекс цілеспрямованих впливів, який реалізується через програми, заходи, форми та методи адаптації. Ефективність цього комплексу забезпечується інформаційними ресурсами та технологіями, умовами праці у складі системи адаптації, що забезпечують нового співробітника необхідними відомостями про компанію, посадові обов'язки, внутрішні процеси та стандарти роботи,

систему та характер взаємодії, роблячи процеси адаптації більш доступними, пришвидшеними та інтерактивними (наприклад, через навчальні платформи, корпоративні портали, мобільні додатки, чат-боти).

Залежно від цілей та завдань, вимог до працівника, ступеня його залученості, проактивності, характеру адаптаційних заходів, виділяємо два стани його адаптації: 1) пасивну адаптацію (працівник намагається реактивно прилаштуватися до нової організації) та 2) активну його адаптацію (працівник в процесі адаптації прагне та може проактивно впливати на процеси виконання роботи, умови праці, може приймати активну участь у дизайні процесів адаптації, адаптуючи їх "під себе" або вносячи конструктивні пропозиції задля того, щоб досягнути цілей адаптації повноцінно та пришвидшено). Ми виділяємо ці два елементи у зв'язку з призначенням системи адаптації. За пасивної адаптації може бути ситуація, коли новий працівник підлаштовується під організацію, наслідуючи не лише бажані, а й негативні норми поведінки (наприклад, поведінка уникання, формальне ставлення до роботи). Як наслідок - демотивація, зниження продуктивності праці. За активної адаптації можливе досягнення гармонії між працівником та організацією, коли працівник буде задоволений новою роботою, демонструючи високу продуктивність праці, лояльність та прагне розвитку. Ці стани залежні від того, як організовано адаптаційні процеси, який досвід існуючих працівників у взаємодії із роботодавцем (позитивний чи негативний).

Оскільки характер і спосіб взаємодії елементів системи визначають її внутрішню організацію, реалізація адаптаційних програм, заходів та методів адаптації нового працівника, знаходить своє відображення у внутрішній сутності процесів адаптації, що становлять собою сукупність елементів адаптації, які шляхом трансформацій проходить новий працівник. На схемі ці процеси позначено за такими ключовими напрямами: пристосування до фізичних та психологічних умов праці, засвоєння норм поведінки та вимог безпеки; інтеграція в архитектоніку суб'єкт-суб'єктної взаємодії; набуття

професійних знань та навичок; розуміння принципів функціонування організації як цілісної системи, її структури, культури тощо.

Дослідники проблем адаптації І. Черниш та М. Козик визначають ознаки ефективної та успішної адаптації, серед яких: спроможність нового працівника сумлінно виконувати регламентовані функціональні завдання, демонструвати відповідальне ставлення до поставлених завдань, дотримуватися норм поведінки на робочому місці та налагоджувати контакти із колегами (формально та неформально) [20, с 207].

Реалізовуючи ефективно систему адаптації персоналу підприємство отримує взаємовигідну для підприємства та нового працівника ситуацію співпраці, за якої перед новим працівником розкриваються можливості для самореалізації, задоволення його потреб та прагнень, забезпечується стабільність, він отримує успішний професійний старт в нових для нього умовах. А підприємство пришвидшено посилює свій кадровий потенціал за рахунок вмотивованого, професійного, високопродуктивного та результативного працівника.

Як зазначають науковці Рудик А.О., Комаха Л.Г., Ситник Г.П., в складних системах існують різні ієрархічно підпорядковані регулятори, «управління є формою регуляції, яку можна визначити як процес зміни взаємозв'язку елементів системи, що спрямований на її збереження, в результаті якого підтримується і посилюється функціональний характер властивостей цих елементів для забезпечення належного рівня організації системи, а відтак і її розвитку» [200].

Джоші О.І., Грицюк П.М., Гладка О.М. зазначають управлінські аспекти, які визначають завдання управління системою [132].

На підставі викладеного вище, зважаючи на цілі нашого дослідження, розглянемо аспекти управління системою адаптації, розкривши сутність та сформувавши наше розуміння поняття «управління системою адаптації персоналу», яке будемо далі використовувати в нашому дослідженні.

Для цього розглянемо сутність поняття «управління системою адаптації персоналу» шляхом його декомпозиції на ключові складники, які визначають його зміст як інтегративного поняття (див.рис.1.2).



Рис.1.2. Сутність поняття «Управління системою адаптації персоналу»

Джерело: сформовано автором на основі [123,146,200,233].

На рисунку представлено авторський підхід до визначення сутності поняття «управління системою адаптації персоналу» через послідовний аналіз його чотирьох фундаментальних категорій: «Управління», «Система», «Адаптація» та «Персонал».

Відтак, «управління» концептуалізується нами як цілеспрямований процес, сутність якого полягає у здійсненні впливу на об'єкт (в даному випадку - на систему адаптації) для досягнення визначених цілей, отримання конкретних результатів адаптації. Це активна, організуюча діяльність, що надає процесам впорядкованості та керованості. Зважаючи на думки відомих науковців, серед яких Бланк І., який під терміном «система управління» розуміє «складне утворення процесів і явищ» [114], ми будемо розглядаємо управління системою адаптації як складну сукупність процесів та явищ.

«Систему» пропонується інтерпретувати як певну цілісність, сформовану з набору взаємозумовлених та реляційно поєднаних елементів. Саме системний підхід дозволяє розглядати адаптацію як єдиний механізм.

«Адаптацію» пропонуємо визначати як динамічний процес активної взаємодії особистості з новим для неї середовищем, який мобілізує зусилля як нового працівника, так і організації. Метою такої взаємодії є досягнення стану пристосованості через цілеспрямоване набуття нових знань, навичок та особистісних характеристик, інтеграції в організацію, що відповідає цілям організації та нового працівника.

«Персоналу підприємства» (працівникам, керівному складу тощо) властива дуалістична природа адаптації, оскільки він виступає одночасно як суб'єктом, так і об'єктом адаптації. Його сутність пропонуємо розкривати через сучасне розуміння його ролі – через поняття людського капіталу як сукупності всіх працівників, які своєю діяльністю забезпечують функціонування підприємства та формують його кадровий потенціал через наявні у них знання, навички, таланти та рівень мотивації [227, с.168].

Синтезуючи наведені вище визначення, нижній блок схеми формулює комплексне, інтегративне поняття «управління системою адаптації персоналу».

Отже, управління системою адаптації персоналу - це комплекс цілеспрямованих, впорядкованих, здійснюваних систематичних управлінських дій (що відсилає до поняття «Управління» та «Система»), скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних, взаємозумовлених елементів системи адаптації персоналу (що відсилає до понять «Система» та «Адаптація»), які об'єднані спільними цілями адаптації нових працівників та забезпечення кадрового потенціалу підприємства (сутність «Персонал»).

Зважаючи на поширені думки дослідників системи управління та системного аналізу, підсистема досліджується як частина системи, це як «система в системі більш високого порядку» [200], для кращого розуміння

особливостей управління адаптацією вважаємо за доцільне виділити керуючу та керовані системи. Відтак, під керуючою системою ми розуміємо систему управління підприємством або систему HRM (у разі її наявності), представлену у складі відповідальних осіб як суб’єкту управління, які за допомогою визначених засобів впливу забезпечують цілеспрямовану розробку, реалізацію та удосконалення процесів адаптації, здійснюючи цільове регулювання стану об'єкта управління задля отримання релевантних результатів системи адаптації.

Керована підсистема – система адаптації, представлена працівниками, залученими в адаптаційні процеси як об’єкт управління. При цьому розділяємо погляди науковців на працівників як на «найбільш складний об’єкт управління в організації», оскільки, «на відміну від речових факторів виробництва, він має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, є мотором будь-якої організації» [231].

Запропонований підхід до розуміння сутності системи адаптації дозволяє системно та багатоаспектно зрозуміти досліджуване поняття, підкреслюючи його управлінський, системний та людиноцентричний характер.

Підсумовуючи викладене вище, на основі аналізу сучасних наукових підходів, формуючи авторське розуміння управління системою адаптації персоналу підприємства як комплексу цілеспрямованих, впорядкованих управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних елементів системи адаптації персоналу, нами закладено теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження, зокрема, дослідження сучасних підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємствах та розуміння концептуальних засад управління системою адаптації персоналу.

1.2. Сучасні підходи до формування системи адаптації персоналу на підприємствах

За сучасних умов, коли українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами війни, зокрема, браку робочої сили, розвитку бізнесу, управління ефективністю та можливостями, питання адаптації персоналу підприємства набувають особливої вагомості. При цьому, сучасні підприємства активно досліджують та запроваджують новітні технології у свої виробничі та управлінські процеси, демонструючи прагнення поєднати передові технології з людиноцентрованістю, сталий розвиток і турботу про навколишнє середовище з урахуванням цінностей зацікавлених сторін, що є ознакою Індустрії 5.0 [178, 226].

Науковець Ривак Н. О., аналізуючи стан і світові тенденції розвитку концепції Індустрії 5.0, зазначає, що, хоч процес впровадження парадигми Індустрії 5.0 є комплексною, тривалою та багатоаспектною трансформацією, «легше заздалегідь проаналізувати та розробити план впроваджень інноваційних підходів до ведення підприємницької діяльності, що базуються на принципах орієнтації на людину, стійкості та сталості, ніж ситуативно реагувати на стрімкі непередбачувані зміни в процесах і системах, втрачаючи конкурентні переваги перед тими гравцями, які заздалегідь адаптувались до майбутніх змін» [193, с.46].

У сучасній науковій дискурсії простежується узгодженість поглядів щодо того, що адаптація персоналу має ключове значення для створення міцного зв'язку між працівниками та організацією і, як наслідок, для утримання нових кадрів [19]. Навпаки, неефективна адаптація розглядається серед причини ранньої плинності персоналу [74].

Наголошуючи на необхідності формування ефективної системи адаптації персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища, розглянемо сучасні підходи до її формування, виходячи з теоретичного розуміння важливості процесів як адаптації, так і управління персоналом в системі управління підприємством як «специфічного концептуального апарату,

з чітко вираженими характеристиками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами» [108, с.72].

Перш за все, відмітимо загально поширену управлінську практику: система адаптації персоналу формується у складі політики управління персоналом, як функціональна складова стратегії управління персоналом, яка розробляється на вищому управлінському рівні, відноситься до одного з основних етапів управління персоналом в організації, розглядається у складі специфічних функцій управління персоналом [232, 231].

На підтвердження вищезазначеному подаємо результати проведеного нами опитування серед керівників напрямку персоналу, результати якого засвідчують: питання формування системи адаптації персоналу розглядають в рамках напрямку управління персоналу, не як окремий, виділений напрямок роботи з новими працівниками. Лише 40% компаній практикують підхід, за якого відповідальність за управління системою адаптації персоналу покладено на окремих посадових осіб напряму HR з широкими повноваженнями, для яких ефективність управління системою адаптації, її розвиток – в числі їхніх ключових індивідуальних KPI. Решта компаній поєднують практики управління адаптацією з іншими функціями, наприклад, підбором та залученням, навчанням та розвитком. Серед об’єктивних поширених причин, які визначають той чи інший підхід до вирішення завдань формування системи адаптації персоналу: кількість працівників, складність операційних процесів, динаміка змін, рівень плинності, брак ресурсів та технологій. Разом з тим, компанії знаходять можливості для удосконалення програм адаптації на регулярній основі (90% компаній-респондентів), хоча лише 10% з них формують окремий бюджет на управління системою адаптації, її розвиток. Відповідальні працівники напрямку по роботі з персоналом на регулярній основі досліджують та запроваджують в щоденну практику кращий міжнародний досвід адаптації працівників, з метою удосконалення існуючих систем адаптації, але не практикують спеціальні метрики для оцінювання

системи адаптації персоналу, зокрема, не оцінюють на постійній основі її вплив на продуктивності праці.

Формування системи адаптації персоналу багатоетапний та складний, процес, який повинен відповідати вимогам часу та наслідувати принципи менеджменту 5.0. Так, серед вимог до формування системи адаптації в контексті управління сучасні науковці [2, 102, 54] та експерти з питань адаптації персоналу виділяють керованість, що передбачає можливість перевести систему з одного певного стану в інший, ухвалювати рішення, основані на даних, використовувати метрики для оцінки успішності адаптації та забезпечувати регулярний збір зворотного зв'язку для удосконалення системи; гнучкість, що передбачає здатність системи модифікуватися залежно від специфіки посади, рівня кваліфікації нового працівника, його попереднього досвіду та індивідуальних психологічних особливостей. Це означає створення варіативних планів адаптації. На доповнення - сумісність та інтегрованість. Система адаптації та її складові повинні бути сумісними та інтегрованими з іншими системами, під впливом яких вона перебуває, діяльність яких обумовлює. Система адаптації повинна бути здатною працювати стабільно, забезпечуючи безперебійність та передбачуваність процесів адаптації як для нового працівника, так і для керівників, працівників, залучених до розробки та реалізації системи адаптації. Важливими є також ефективність як здатність системи забезпечувати досягнення цілей адаптації відповідно до наявних ресурсів, та безперервність як спроможність забезпечувати результати адаптації нових працівників за будь-яких умов та самодостатність, коли потреби системи адаптації обмежуються наявним ресурсом, при цьому зберігають здатність існувати, розвиватися, відтворюючи всі необхідні умови для свого функціонування та досягнення цілей адаптації нових працівників за визначених умов та наявних ресурсів.

Система адаптації повинна мати можливість адаптуватися до численних змін у вимогах та умовах функціонування та масштабуватися для

збільшення можливостей кількісної та якісної адаптації працівників. А технологічність дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, забезпечити рівний доступ до інформації та створити інтерактивне середовище для нового працівника, а й сформувати переваги системи адаптації за рахунок її простоти, що важливо для реалізації ініціатив з адаптації з мінімальними витратами часу, ресурсів та зусиль.

Також важливо зазначити, що існування системи адаптації повинно бути виправданою з економічної точки зору. Разом з тим, вона повинна враховувати особистісні аспекти діяльності нового працівника, сприяти побудові соціальних зв'язків та зануренню людей в корпоративну культуру організації.

Досліджуючи підходи до управління підприємствами та персоналом, формування системи адаптації персоналу на підприємствах різних галузей з метою систематизувати кращий досвід та забезпечити наукове підґрунтя для формування системи адаптації персоналу, виділяємо ті із підходів, які, на нашу думку, здатні спричинити істотний вплив на перебіг процесів адаптації.

Підхід, який може забезпечити гнучкість системі адаптації, пропонується формувати з урахуванням особливостей управління проєктами, зокрема, Agile-практик. Оскільки для ряду професій та робіт стандартні форми та методи, які властиві поширеним практикам адаптації, задіяними бути не можуть [133].

Оскільки адаптація передбачає зміни, гнучке управління розглядається як «ітеративний та інкрементальний підхід до управління змінами, який акцентує увагу на співпраці, зворотному зв'язку та безперервному навчанні» [119, с.20].

Оскільки ми розглядаємо систему адаптації як інтегральний елемент системи вищого порядку, що перебуває під впливом та у взаємозв'язках з іншими ключовими управлінськими підсистемами та практиками організації, узагальнимо їхній вплив, який визначає перебіг та результати процесу формування системи адаптації (див. рис.1.3).

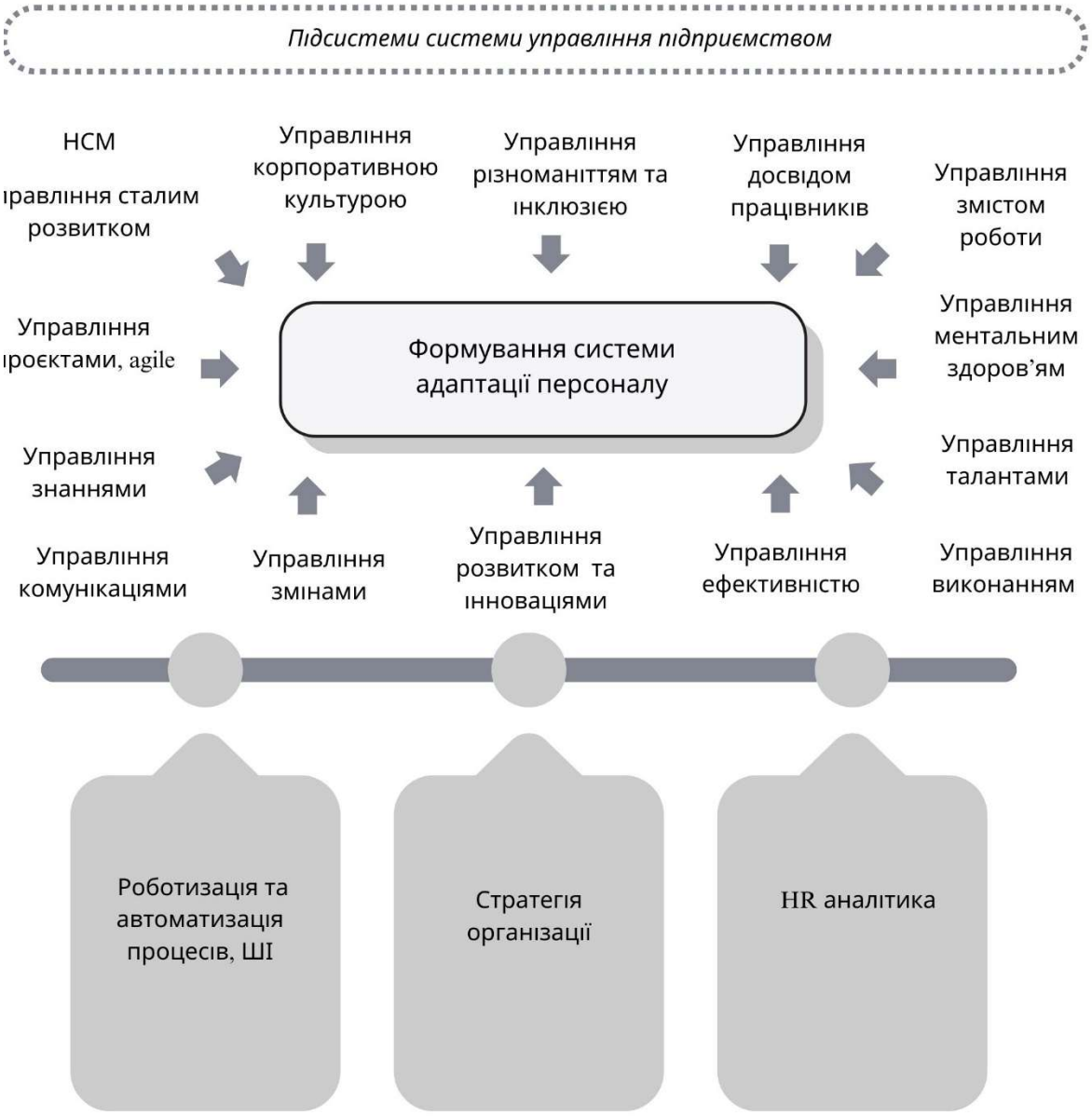


Рис.1.3. Вплив ключових управлінських підсистем та практик на формування системи адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше важливість та вплив кожного компонента, зображеного на рис.1.3 схематично, на формування системи адаптації підприємства.

В основі схеми відображено фундаментальні складові, які визначають архітектуру та можливості системи адаптації. До них відносимо, з-поміж іншого, стратегію організації як первинний і визначальний елемент. Система адаптації не може існувати у вакуумі; вона повинна бути прямо узгоджена зі

стратегічними цілями, місією та візією компанії. Вплив стратегії полягає в тому, що вона визначає, яких саме співробітників компанія хоче залучити та утримати, які компетенції є пріоритетними, і як швидко новачок має досягти повної продуктивності для реалізації бізнес-цілей. Процес адаптації, таким чином, стає інструментом трансляції стратегії на рівень кожного нового співробітника, забезпечуючи чітке розуміння ним свого внеску в загальний успіх. Автоматизація процесів - технологічний фундамент сучасної адаптації. Впровадження цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту (ШІ), дозволяє автоматизувати рутинні завдання (оформлення документів, надання доступів, опрацювання масиву даних), оптимізуючи ресурси. ШІ уможливлює створення персоналізованих траєкторій онбордингу, адаптивних навчальних програм та надання миттєвої підтримки через чат-ботів. Це підвищує ефективність, масштабованість та доступність процесу адаптації, особливо в умовах гібридної та віддаленої роботи. HR-аналітика як комплекс систематизованих статистичних та аналітичних методів збору, аналізу та інтерпретації даних про працівників, робочі процеси та інші аспекти управління персоналом, які використовуються з метою покращення ефективності організації системи адаптації, інструмент вимірювання, контролю та її вдосконалення. Дата-орієнтований підхід дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою HR-аналітики компанія може відстежувати ключові показники ефективності (KPIs) адаптації, такі як час до продуктивності, коефіцієнт утримання новачків, рівень їхньої залученості та задоволеності. Аналіз цих даних дозволяє виявляти слабкі місця в програмі та постійно її вдосконалювати, доводячи її цінність для бізнесу мовою цифр.

Однією із визначальних для формування системи адаптації персоналу, під впливом якої вона знаходиться, є система управління людським капіталом (HCM) як послідовний етап еволюції поглядів на управління персоналом організації. Управління людським капіталом розглядаємо як «цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління (працівника),

з метою розвитку об'єкта управління: його професійних навиків, знань, компетенцій, мотивації, фізичних здібностей, соціально-психологічних відносин та інших змістовних елементів людського капіталу. Основними напрямами в управлінні людським капіталом є: 1) формування людського капіталу; 2) розвиток людського капіталу; 3) збереження людського капіталу» [180, с.67].

Формування системи адаптації персоналу передбачає управління змінами, оскільки, перш за все, мова йде про зміни в команді працівників, управління цим процесом є критично важливим. Що передбачає подолання опору змінам, залучення ключових стейкхолдерів (керівників, наставників) та ефективну комунікацію для забезпечення успішної імплементації змін які передбачаються системою адаптації.

Адаптація є ключовим інструментом поширення та закріплення корпоративної культури. Саме під час адаптації новий співробітник засвоює що формальні правила, що й неписані норми, цінності, стиль комунікації та поведінки, що визначають «ДНК» компанії.

Управління різноманіттям та інклюзією – ще один важливий елемент. Інклюзивна адаптація спрямована на створення середовища, де кожен новачок, незалежно від його походження, статі, віку чи інших характеристик, відчуває себе цінним та поважаним. Це передбачає використання інклюзивної мови, тренінги з культурної чутливості та боротьби з упередженнями, а також забезпечення рівних можливостей для всіх.

Управління досвідом працівників – один із ключових, інтегральних елементів, оскільки адаптація є критично важливим етапом у загальному життєвому циклі та досвіді співробітника. Позитивні враження від онбордингу (продуманість процесу, турбота, підтримка) формують довгострокову лояльність та залученість. З іншого боку, досвід працюючих в компанії тривалий час працівників може бути визначальним для формування досвіду нових працівників. Працівники, які ставляться до компанії як роботодавця

негативно, переживають власний негативний досвід, навряд чи готові та зможуть сформувати у нових працівників позитивний досвід.

Ефективна адаптація забезпечує чітке розуміння нових працівників не лише своїх обов'язків, а й сенсу та значущості його роботи, її зв'язку з цілями команди та всієї організації. Для цього існує управління змістом роботи.

Особливо в кризових умовах, система адаптації повинна включати елементи підтримки психічного здоров'я, допомагаючи новачкам впоратися зі стресом та тривожністю, пов'язаними з новою роботою.

Адаптація є початковою точкою в системі управління талантами, в якій закладається фундамент для майбутнього нового працівника в організації, його самореалізації та зростання, коли ідентифікуються його сильні сторони та потенціал.

Управління виконанням у складі системи управління підприємством тісно пов'язана з управлінням ефективністю і фокусується на наданні новим працівникам всіх необхідних інструментів, ресурсів та знань для якісного виконання своїх завдань. Така система покликана заохочувати бажані для організації моделі поведінки працівників, надавати об'єктивну, своєчасну та точну оцінку їхнім досягненням, слугує основою для ухвалення рішень щодо оплати праці та преміювання, а також сприймається персоналом як справедлива [18, с.193].

На продовження управління виконанням, управління ефективністю є більш ширшим поняттям та охоплюю усі процеси в організації, що впливає на результати діяльності підприємства. Вона пов'язує адаптацію з загальною системою управління продуктивністю в компанії. Вже на етапі онбордингу для новачка встановлюються чіткі цілі та очікування, а його прогрес регулярно оцінюється, що забезпечує швидше досягнення необхідного рівня ефективності.

Під «економічною ефективністю» роботи організації розуміємо «комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси,

щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом» [129, с.28]. Відповідно, окрім того, що новий працівник своєю працею впливає на ефективність того чи іншого процесу, сама система адаптації повинна бути організована також ефективно, зважаючи на те, що ефективність як «економічна категорія є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів» [179, с.18].

Управління розвитком та інноваціями гарантує, що система адаптації не є статичною, а постійно оновлюється, зокрема, впроваджуючи інноваційні підходи в процеси адаптації (гейміфікація, VR, нові формати навчання). Адаптація розглядається як перший крок у безперервному професійному розвитку співробітника.

Оскільки сучасні компанії все більше інтегрують принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG) у свою діяльність, адаптація стає каналом для донесення цих цінностей до нових співробітників, знайомства їх із соціальними та екологічними ініціативами компанії, що підвищує їхню лояльність та залученість, посилює культуру та поширю практику сталого розвитку.

Управління розвитком та інноваціями забезпечує умови, за яких адаптація сприяє розвитку у працівників відкритість до нового та викликів, формуючи так звану адаптивну експертизу - готовність до вирішення нових, непередбачуваних завдань. Оскільки основними ознаками розвитку підприємства є удосконалення (модернізація) основної його діяльності, націленість на досягнення позитивного результату розвитку діяльності підприємства [149, с.2].

Управління змінами допомагає усім в організації адаптуватися до динамічного середовища компанії, де зміни є безперервним процесом. Що важливо і для формування системи адаптації. Узагальнена рамка управління змінами розглядається як процес векторної конверсії суб'єктів організації у цільовий майбутній стан. Як організаційний процес, має за мету «допомогти

людям усвідомити і прийняти нові умови роботи, тому є запорукою розвитку та конкурентоспроможності бізнесу» [161]. Що актуально і для адаптації нових працівників.

Ефективна система адаптації неможлива без чітко налагоджених комунікацій: своєчасного інформування, надання зворотного зв'язку, знайомства з корпоративними каналами комунікації, крос-функціональна співпраця та інші.

Адаптація є процесом передачі знань, тому управління знаннями є важливою складовою - як формалізованими знаннями (інструкції, політики), так і неформальними (спілкування з колегами). Ми розглядаємо управління знаннями як набір «систематичних підходів, які покликані сприяти передачі інформації та знань між потрібними людьми в потрібний час» [53]. Управління знаннями включає в себе наступні компоненти: виявлення знань; зберігання та організацію знань; їхнє поширення та використання [131, с.130].

В сучасному проєктно-орієнтованому середовищі адаптація повинна знайомити нових працівників з особливостями та перевагами проєктного управління, гнучкими підходами, Agile-принципами, які використовуються в компанії, для пришвидшеного включення нових працівників в командну роботу, вирішення робочих завдань тощо. Сам процес формування системи адаптації, на нашу думку, також повинен відбуватися за принципами Agile, зважаючи на загальні вимоги до формування системи адаптації та умови функціонування бізнесу. Саме гнучка методологія управління Agile здатна забезпечити можливості для адаптації до змін в сучасних умовах, що «передбачає ітеративний підхід, постійний зворотний зв'язок та готовність до змін, є основною перевагою над традиційними методами управління» [116].

А Agile-онбординг пропонується розглядати як «адаптивний підхід до введення нових працівників у компанію, який базується на принципах Agile» [176, с.291].

Таким чином, представлена схема комплексно відображає сучасне наукове уявлення про формування системи адаптації персоналу як про

складний, багатофакторний та стратегічно значущий процес, успіх якого залежить від гармонійної інтеграції та взаємодії з усіма ключовими підсистемами системи управління підприємством та практиками управління, вплив яких на процес формування ефективної системи адаптації персоналу є визначальним.

Керуючись викладеним вище, розглянемо етапи формування системи адаптації персоналу та сучасні інструменти, які використовують підприємства задля досягнення цілей адаптації, виходячи з розуміння того, що управління системою адаптації передбачає реалізацію таких функцій менеджменту як планування та організація її функціонування, практичної реалізацію програм адаптації; заохочення учасників процесів адаптації до співпраці, реалізації адаптаційних ініціатив та досягнення цілей адаптації; контроль результатів з метою аналізу та оцінки, удосконалення системи.

У складі етапів процесу адаптації персоналу дослідники теми адаптації виділяють оцінку рівня підготовленості нового працівника; його орієнтацію на новому місці, що передбачає знайомство з обов'язками та вимогами на посаді; далі - безпосередньо адаптацію та повне його включення в роботу [185, с.334].

Інші подають основні етапи адаптації нового працівника як його ознайомлення з роботою та організацією, його пристосування, асиміляцію та ідентифікацію, коли на першому етапі входження в організацію відбувається «фізична» та «соціальна адаптація», далі мова йде про пристосування, – професійну та комунікативну адаптацію, а на етапах ідентифікації, чи то асиміляції відбувається його ціннісна адаптація [128, с.167].

Таким чином, зважніючи на призначення та завдання адаптації, особливості перебігу адаптаційних процесів, формування та функціонування системи управління адаптацією нових працівників передбачає послідовне виконання певних дій, які в графічному вигляді представлені на рис. 1.4.

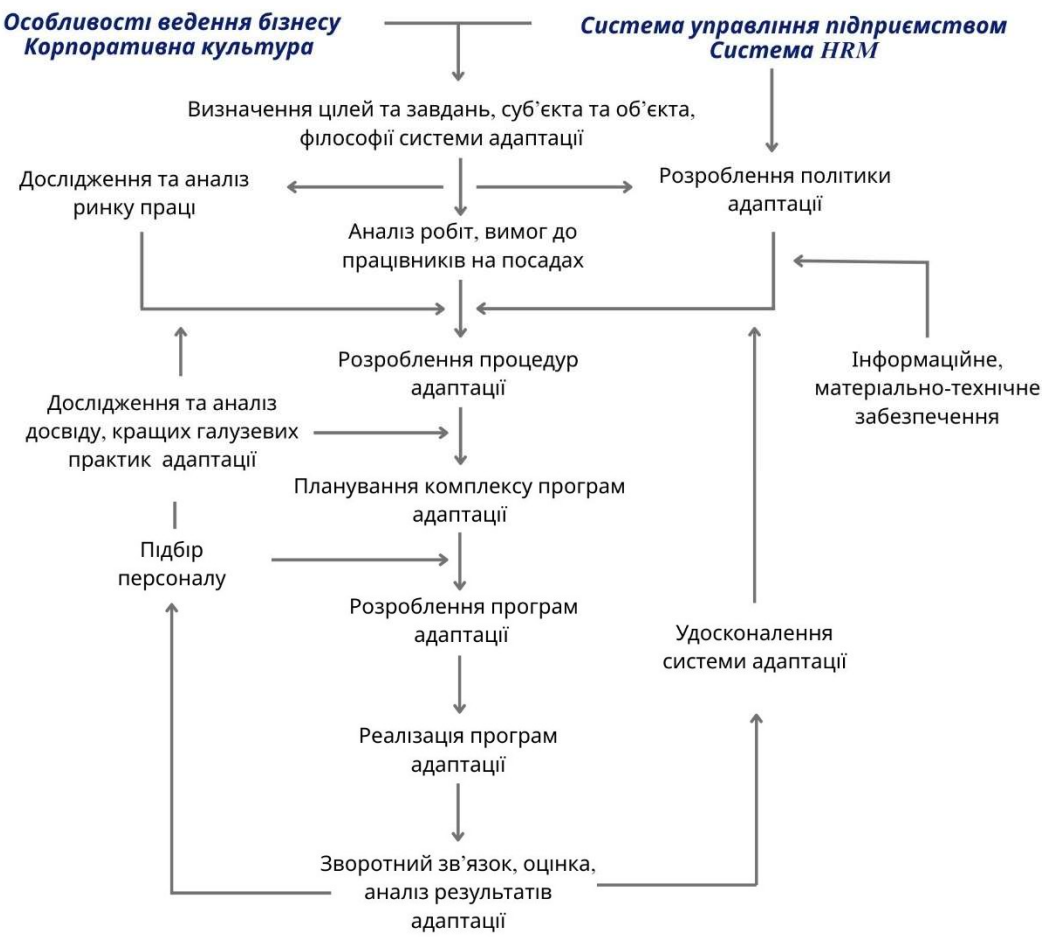


Рис.1.4. Формування та функціонування системи адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Керуючись економіко-кібернетичним підходом до дослідження системи управління, поділяємо думки науковців Захарченко Л.А., Стрій Л.О., Толкачової Г.В., які визначають модель як «інформаційний образ реального об'єкта, який відтворює цей об'єкт (систему) з певною мірою точності й у формі, відмінній від форми самого об'єкта (системи). Структурні моделі враховують системну структуру й основні прямі та зворотні зв'язки між складовими частинами модельованої системи». У науковій думці прослідковується твердження, що побудова структурної моделі процесу управління передбачає виокремлення її базисних підсистем, коли для аналізу самого процесу обґрунтовано необхідність вибору специфічного типу моделювання, формалізації системної моделі процесу та декомпозиції моделей його управлінських підсистем [211, с.296].

Зважаючи на що, нами систематизовано попередні результати досліджень в комплексну сукупність взаємопов'язаних елементів, яку ми розглядаємо як відкриту систему, що, на нашу думку, критично важливо в умовах динамічного бізнес-середовища, у викликах часу. Саме відкритість системи, тобто її здатність до активного обміну ресурсами, інформацією із зовнішнім світом, дозволяє системі бути гнучкою.

Цілепокладання та аналіз середовищ як відправна точка моделі присвячено формуванню стратегічного фундаменту системи, що визначається глибоким аналізом внутрішніх та зовнішніх детермінант. Так, аналіз контекстуальних чинників передбачає виділення внутрішніх детермінант, серед яких - особливості ведення бізнесу та корпоративна культура організації. Ці чинники визначають унікальний «організаційний геном». Що є визначальним для розуміння загальних засад та принципів функціонування, завдань та особливостей системи адаптації.

А. Є. Спіцина зазначає: «корпоративна культура як невід'ємна частина будь-якого підприємства створюється із певним переліком функцій, які на неї покладає підприємство, розвиваючи її». Вона систематизувала та виділила функції корпоративної культури, серед яких: мотиваційна, дослідна, адаптаційна та регулюючі функції. На останні покладається «м'яка та безболісна адаптація людини на новому робочому місці, що дозволяє швидко влитися до усталеного колектив, здійснення регулюючих та коригуючих дій щодо працівників, спрямування їх потенціалу та робочої діяльності у напрямку, вигідному для керівництва та підприємства в цілому» [209, с.215].

Адаптація не може бути відірваною від системи управління підприємством, інтегрована в HR-систему.

Перетворення стратегічних задумів на плани дій забезпечує реалізованість процесу. Розробка політики адаптації передбачає відображення цілей, принципів та підходів до адаптації працівників підприємства на всіх рівнях. Робота з персоналом ґрунтується на впорядкованій системі правил, процедур і традицій, що охоплюють, серед іншого, підбір, адаптацію,

підготовку, розстановку, використання, навчання, мотивацію та кар’єрне просування працівників. Політика в сфері управління персоналом є ключовим чинником у забезпеченні ефективної господарської діяльності підприємства, адже результативність його роботи значною мірою залежить від того, як організовано робочі процеси і наскільки ефективно використовується кадровий потенціал підприємства [205].

Ще одна важлива детермінанта – інформаційне та матеріально-технічне забезпечення, без якого реалізація політик та процедур, програм адаптації може бути ускладненою, вона агрегує структуровані та взаємозумовлені компоненти, що забезпечують збір та обробку інформації, її акумуляцію, зберігання та трансфер, забезпечення матеріальними ресурсами, які необхідні для ефективного функціонування системи адаптації.

Серед зовнішніх детермінант – дослідження та аналіз ринку праці, що передбачає комплексний аналіз трендів, загроз та можливостей, розуміння яких дозволяє сформувати реалістичні умови адаптації, що є конкурентною перевагою в боротьбі за таланти.

На основі синтезу даних відбувається центральний процес, який включає в себе визначення цілей, суб'єкта та об'єкта, філософії системи адаптації, що, у свою чергу, формує ядро системи. Цілі та завдання деталізуються, класифікуються та можуть бути вираженими в KPI. А суб'єкти управління не лише визначаються, а й наділяються конкретними ролями, відбувається розподіл відповідальності: визначається, хто виступає в ролі архітектора, координатора процесів адаптації, наставників. Новий працівник розглядається як проактивний учасник процесів адаптації, відповідальний за власне навчання та інтеграцію в нову компанію – у складі об’єкта управління.

Еріх П. Прієн, Леонард Д. Гудстін, Джанетт Гудстін та Луїс Г. Ґембл стверджують, що управління персоналом в організаціях майже завжди вимагає глибокого розуміння характеру роботи, яку виконують працівники. Процес, за допомогою якого формується це розуміння, називається «аналізом роботи», а посадова інструкція або опис роботи, модель компетенцій є відображенням

результатів цього аналізу. Аналіз робіт - це систематизований процес збирання та аналізу інформації про певну посаду [28].

Коли доступним стає актуальний аналіз роботи, стає очевидним рівень вимог до працівників, які повинні обіймати відповідні посади. Отже, формується розуміння наповнення програм адаптації. Нові працівники, які не володіють належним рівнем визначених необхідних компетенцій, можуть демонструють нижчу продуктивність, ніж могли б. Модель компетенцій сучасної організації є базовим інструментом у системі управління персоналом, який допомагає формувати стандарти поведінки, оцінювати та розвивати працівників, а також оптимізувати ключові HR-процеси, та закладається в основу адаптаційних програм. Аналіз роботи впливає на зміст індивідуальних програм адаптації, зважаючи на рівень компетенцій нових працівників «на вході» в організацію.

Наступний крок - розроблення процедур адаптації. Узагальнюючи наукові підходи, технологію управління визначають як структуровану сукупність взаємопов’язаних процедур, спрямованих на реалізацію управлінських функцій і досягнення цілей за допомогою спеціальних методів, прийомів і засобів [109, с.32].

Формалізовані процедури адаптації персоналу необхідні для забезпечення системності, передбачуваності та ефективності адаптації нових працівників, оскільки вони покликані виконати кілька важливих функцій. Перш за все, забезпечити єдиний стандарт адаптації, гарантуючи, що всі нові працівники проходять уніфікований і якісний процес інтеграції в організацію. Процедури за призначенням повинні забезпечити належний рівень відповідальності учасників процесу адаптації завдяки формалізованим ролям, зменшити ризики втрати ключової інформації, тим самим гарантувати, що важлива інформація про обов’язки, політики, культуру компанії буде передана належно. На додаток: формалізований процес легко піддається аналізу, можна оцінювати ефективність адаптації, на основі чого вдосконалювати його.

Наявність документованих процедур захищає організацію в разі трудових спорів та забезпечує відповідність нормативним вимогам. І на завершення: структурована, формалізована, прозора та належно оформлена в процедури система адаптації формує позитивний перший досвід взаємодії нового працівника з компанією, що зміцнює імідж підприємства як надійного, сучасного та відповідального роботодавця.

Планування комплексу програм адаптації інформаційно забезпечує елемент системи управління персоналом «підбір персоналу», надаючи необхідну для планування програм адаптації інформацію про нових працівників.

Наслідуючи принцип диференціації, визначаються програми, які орієнтовані на усіх нових працівників, які охоплюють такі питання як історія організації, її місія та стратегія, цінності та аспекти корпоративної політики, структура компанії, ключові політики, серед яких, наприклад, політика управління персоналом, політика якості, концепція сталого розвитку ESG та інші. Серед інших програм – програми, диференційовані за функціональним принципом (для співробітників того чи іншого департаменту), які включають в с себе знайомство з цілями та положеннями підрозділу, ключовими проєктами, метриками ефективності, умовами праці, особливостями виробництва, внутрішньої та зовнішньої взаємодії та інші.

Дані, отримані на етапі підбору персоналу, стають вхідною інформацією для розробки індивідуального плану адаптації. Цілі адаптації працівника, в свою чергу, мають бути узгоджені з критеріями оцінки для системи управління виконанням, проходження адаптації стає передумовою для включення співробітника в систему управління талантами організації. Індивідуальні програми адаптації розробляються із врахуванням попереднього досвіду нового працівника, специфіки його завдань, вимог та умов праці, особливостей взаємодії на посаді (внутрішньої та зовнішньої) тощо.

На рис.1.5. систематизовано ключові компоненти та чинники, які необхідно враховувати при розробленні програм адаптації нових працівників.



Рис.1.5. Ключові компоненти та чинники, які необхідно враховувати при розробленні програм адаптації нових працівників: комплексна структурно-логічна схема

Джерело: розроблено автором

Розроблена нами комплексна структурно-логічна схема має кільцеву структуру, в центрі якої знаходиться її умовне ядро - «Програми адаптації нових працівників». Це ядро формується під впливом взаємопов'язаних блоків-елементів, врахування яких необхідно для якісної реалізації як безпосередньо програм, так і функціонування усієї системи адаптації. Розглянемо кожний з них.

Програми адаптації нових працівників являють собою результат (продукт) процесу їхньої розробки, спрямовані на інтеграцію нового працівника, які підпорядковані цілям та завданням адаптації. Зміст цього блоку є результатом синтезу інших складових.

Блок «Нові працівники» акцентує увагу на необхідності індивідуалізації програм адаптації, виходячи з характеристик самого об'єкта адаптації - нового

працівника. Для цього пропонується врахувати досвід працівника: первинна адаптація - процес інтеграції осіб, яким бракує попереднього досвіду професійної діяльності (напр., випускники закладів освіти), програма адаптації повинна передбачити пристосування людей без попереднього професійного досвіду; вторинна адаптація - процес інтеграції працівників, які вже мають попередній досвід роботи, але в інших організаціях, які змінюють область своєї діяльності, професійну роль, отримали можливості кар'єрного розвитку тощо. Зважаючи на що, акценти в адаптації можуть бути, наприклад, зміщеними з навчання особливостям професії на засвоєння нової корпоративної культури, встановлення соціальних зв'язків в новій організації, використовуючи наявний досвід як фундамент.

Рівень готовності до виконання посадових обов'язків, вказує на невідповідності в компетенціях нового працівника, на «розриви» між наявними його компетенціями та вимогами, на усунення яких повинні бути скеровані програми адаптації. Чим менший цей розрив, тим коротшою та менш насиченою може бути професійна складова адаптації.

Особливості професійної, соціальної поведінки передбачають врахування індивідуально-психологічних характеристики особистості. Наприклад, інтровертованому працівнику може знадобитись більше соціалізації, часу для інтеграції та більше підтримки для налагодження контактів.

«Цілі та завдання на новій посаді, умови праці» - цей блок визначає вимоги та контекст самого робочого місця. Програма адаптації повинна бути прямо пов'язана з аналізом роботи, цілями та завданнями, сферами відповідальності, посадовими обов'язками, які повинен виконувати новий працівник, моделлю компетенцій. Вона має дати чітку відповідь на питання: «Що конкретно має знати та вміти робити співробітник, щоб бути успішним на цій посаді?». До умов праці відносимо психофізіологічні аспекти: режим роботи (гнучкий, фіксований), фізичні умови (офіс, виробництво), рівень

шуму, інтенсивність праці, рівень стресу та інші. Програма має допомогти співробітнику адаптуватися до цих умов.

«Зміст програм адаптації» розкриває багатоаспектність адаптаційного процесу, який має охоплювати всі необхідні сфери взаємодії нового працівника з організацією та роботою.

Зважаючи на що, виділимо напрями, в яких може відбуватися розробка, інформаційне наповнення тих чи інших програм адаптації.

Психофізіологічний напрям адаптації передбачає процес оптимізації функціонального стану суб'єкта відповідно до нових інтенсивностей виробничих навантажень та специфіки виробничого середовища, режиму дня, робочого ритму, ергономіки робочого місця, рівня монотонності чи динамічності завдань, психологічного навантаження тощо.

Соціально-психологічна адаптація має на увазі інтеграцію в соціальну систему організації. Це процес приєднання нового працівника до системи неформальних відносин у колективі, засвоєння групових норм, цінностей, традицій, стилю спілкування. Успіх цього аспекту прямо впливає на рівень задоволеності та лояльності.

Професійна адаптація передбачає набуття професійних навичок, додаткових знань, розвиток «м’яких» навичок. необхідними для роботи. Це включає вивчення технологій, продуктів, стандартів якості, методів виконання роботи та досягнення необхідного рівня продуктивності.

Організаційна адаптація - це засвоєння механізмів функціонування організації як системи, формування розуміння особливостей управління підприємством, розуміння його місії, цілей, організаційної структури, основних бізнес-процесів, ключових політик, правил внутрішнього розпорядку та безпеки праці, кодексів етики та інших.

Наступною важливою складовою є «Учасники процесу адаптації: керівники, працівники», яких планується задіяти в процесах адаптації, зважаючи на цілі та завдання адаптації. Цей блок визначає ролі та функції ключових суб'єктів процесу. Наприклад, керівники та досвідчені працівники,

які виступають у ролі експертів, що передають професійні знання, коучів, наставників, менторів, внутрішніх тренерів. Для того щоб вони приймали активну участь в реалізації заходів з адаптації, їх необхідно підтримати навчанням та розвитком, заохотити до такої роботи, яка часто виходить за межі їхніх прямих посадових обов'язків, та може бути розцінена як додаткове навантаження. Що може негативно позначитися на результатах адаптації. Їхнє залучення потребує розроблення та походження планів їхньої участі та навчання як суб'єктів процесу адаптації.

«Форми та методи адаптації» представляють собою вибір належних способів, методів, інструментарію адаптації, за допомогою яких відбувається досягнення цілей адаптації. До них можемо віднести вибір формату онлайн, офлайн чи гібридного, що залежить від специфіки роботи (віддалена, офісна), умов праці, цілей та змісту програми адаптації. Пасивні форми адаптації передбачають сприйняття та засвоєння інформації новим працівником здебільшого в односторонньому порядку, а активні - безпосередню його участь в адаптаційних заходах, коли він може приймати учать як в розробці та реалізації індивідуальної складової його адаптації, так в удосконаленнях різного рівня.

Канали комунікації важливі для розуміння способі передачі знань, обміну інформацією.

Методи, які обирають сучасні організації для реалізації програм адаптації, різняться. До них відносять системи управління навчанням, що дозволяють створювати та проходити онлайн-курси, вебінари, тренінги, ігрофікацію, спрямовані на розвиток конкретних навичок (soft skills, hard skills); welcome-програми, інструктажі, які передбачають надання чітких інструкцій щодо виконання роботи, техніки безпеки; secondment - тимчасове переведення працівника до іншого підрозділу для отримання ширшого уявлення про бізнес-процеси компанії; job-shadowing - метод навчання, коли новачок протягом певного часу слідує за досвідченим колегою, наслідуючи його дії як його «тінь», щоб зрозуміти практичні аспекти його роботи; buddying

- призначення колеги-приятеля («бадді»), який надає неформальну підтримку, допомагає з робочими питаннями та соціалізацією; наставництво, менторинг - призначення більш досвідченого співробітника (ментора), який надає довгострокову підтримку в професійному та кар'єрному розвитку, ділиться досвідом; коучинг - процес, де коуч розвитку, за якого керівник або досвідчений фахівець як коуч за допомогою спеціальних технік допомагає новому працівнику знаходити рішення, розкривати свій потенціал та досягати поставлених цілей; розвиткові діалоги, діалоги підтримки - регулярні структуровані зустрічі з керівником для обговорення прогресу, труднощів, планів розвитку та надання зворотного зв'язку; чат-боти: автоматизовані програми для надання миттєвих відповідей на типові питання нових працівників 24/7; віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність - імерсивні технології для моделювання робочих ситуацій, навчання на віртуальних тренажерах у безпечному середовищі; командні заходи, чек-листи - інструменти для соціалізації та структурування процесу та оцінки прогресу адаптації та інші. Детально практики використання найбільш поширених методів ми розглянемо в нашому дослідженні далі.

Оцінка прогресу та результатів реалізації тих чи інших адаптаційних заходів, зворотний зв'язок суб’єктам процесу адаптації на регулярній основі допомагає аналізувати ефективність адаптації та удосконалювати їхню роботу.

«Організація адаптації в часі» структурує процес адаптації, розбиваючи його на логічні етапи взаємодії з новим працівником, з проміжними цілями та завданнями, серед яких можуть бути наступні:

- включення працівника в діалог з новою організацією перед першим його робочим днем (Pre-boarding): етап, що триває від моменту прийняття пропозиції про роботу до фактичного виходу. Його мета - підтримати ентузіазм кандидата, зняти передстартову тривожність та вирішити організаційні питання (надіслати вітальний лист, пакет документів для оформлення, надати доступ до інформаційного порталу);

- перший робочий день передбачає створення позитивного першого враження, знайомство з командою та робочим місцем, проведення базових інструктажів, welcome-заходи;

- перший робочий тиждень має за мету глибше занурення в робочі завдання на посаді, знайомство з особливостями крос-функціональної співпраці, джерелами інформації, перші зустрічі з керівником для постановки цілей;

- перший робочий місяць нового працівника передбачає поєднання навчання з виконанням реальних робочих завдань, отримання перших результатів на посаді та зворотного зв'язку, повинна відбуватися активна його соціалізація.

- перші три місяці роботи зазвичай збігається з випробувальним терміном, що передбачає повну інтеграцію, вихід нового працівника на очікуваний рівень продуктивності та, зазвичай, підбиття підсумків його адаптації.

Таким чином, представлена схема вкотре доводить, що розробка ефективної програми адаптації є багатофакторним, системним процесом. Вона вимагає глибокого аналізу характеристик нового працівника, вимог посади, цілей бізнесу та організаційної культури. Успіх досягається через якісну організацію процесу в часі, використання комбінації форм і методів, а також через активне залучення та взаємодію всіх учасників процесу - як суб’єкту, так і об’єкта адаптації.

Після того як комплекс програм адаптації розроблено, переходимо до їхньої реалізації. Цей фаза практичної імплементації, на якій розроблені програми адаптації перетворюються на дії, розвиткові взаємодії, які забезпечують результати адаптації, успішність яких залежить від координації, гнучкості та якості виконання запланованих заходів.

Головну роль на даному етапі відіграє операційне управління процесом адаптації у реальному часі. Суб'єкти адаптації, керівник та/або представник напряму по роботі з персоналом виконують, серед інших, функцію

координаторів, що включає в себе відстеження своєчасності проведення запланованих заходів в рамках програм адаптації, згідно з індивідуальним планом адаптації нового працівника, забезпечують ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу.

Зворотний зв'язок, оцінка, аналіз результатів адаптації є визначальними для контролю та подальшого розвитку всієї системи. Він виконує діагностичну функцію, дозволяючи виміряти ефективність процесів адаптації та визначити зони для вдосконалення. На цьому етапі збирається якісна, суб'єктивна інформація про враження та досвід нового працівника і його оточення за допомогою анкетування, опитування, структуровані інтерв'ю, та оцінюються результати адаптації, коли увага фокусується на зборі об'єктивних, переважно кількісних даних для оцінки результативності та ефективності програм адаптації, мета - порівняти фактичні результати з поставленими цілями. Це етап, на якому відбувається синтез якісної та кількісної інформації для формулювання обґрунтованих висновків, проводяться порівняльний аналіз (порівняння показників ефективності адаптації в розрізі різних програм, посад, підрозділів, що дозволяє виявити кращі внутрішні практики та проблемні зони); кореляційний аналіз: (пошук взаємозв'язків між різними даними); ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків та формулювання висновків та рекомендацій щодо ефективності системи адаптації.

Таким чином, представлено систему управління адаптацією персоналу як складну, багатокомпонентну відкриту систему, що цілеспрямовано та безперервно взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Її архітектура перетворює адаптацію з разового адміністративного заходу на стратегічно важливий, відтворюваний елемент системи управління вищого порядку.

Реалізація такого підходу дозволяє не просто "закривати вакансії", а забезпечувати ефективну інтеграцію нових працівників в організацію, що безпосередньо впливає на лояльність, залученість, продуктивність персоналу і, як наслідок, є потужним джерелом довгострокової конкурентної переваги організації в сучасних умовах.

Відсутність ефективних програм адаптації персоналу може коштувати організаціям мільйони доларів щорічно у вигляді зниження продуктивності праці [23].

Згідно з дослідженням Бадшаха та Булута, 70 % працівників з більшою ймовірністю залишаються в компанії понад три роки, якщо проходять позитивний процес адаптації [6].

Ефективність адаптації визначається не стільки кількістю та тривалістю заходів адаптації, як їхніми правильною комбінацією та синергетичним ефектом, які можливо забезпечити завдячуючи розумінню особливостей кожного із методів, цілей та особливостей адаптаційних процесів за участі як нового працівника, так і працюючих в організації керівників, фахівців.

Поділяючи високу увагу наукової та професійної спільнот до викликів адаптації персоналу, зважаючи на багатомірність адаптаційного процесу та важливість забезпечення ефективного управління системою адаптації, на основі проведеного нами дослідження наукової думки [1, 12, 14, 25, 27, 48, 87, 94, 95, 96, 97, 98, 115, 121, 122, 201, 228], зважаючи на цілі дослідження, розглянемо особливості методів, інструментів адаптації персоналу, які поширені в управлінській практиці та у складі системи адаптації, які нами систематизовано у таблиці 1.1 за напрямами адаптації, виділеними раніше у розділі 1.1 (пристосування до фізичних та психологічних умов праці, інтеграція в колектив та систему міжособистісних зв’язків, набуття професійних знань та навичок, розуміння принципів функціонування організації як цілісної системи, її структури, культури).

Таблиця 1.1

Практика застосування поширених методів,

інструментів адаптації за напрямами адаптації

Поширені методи, інструменти адаптації	**Практика застосування за напрямами адаптації:**			
	Пристосування до фізичних та психологічних умов праці	Інтеграція в колектив та систему міжособистісних зв’язків	Набуття професійних знань та навичок	Розуміння принципів функціонування організації як цілісної системи, її структури, культури

1. Тренінг hard skills (офлайн)	✓		✓	
2. Тренінг hard skills (онлайн)	✓		✓	
3. Тренінг soft skills (офлайн)	✓	✓	✓	✓
4. Тренінг soft skills (онлайн)	✓	✓	✓	✓
5. Pre-boarding	✓	✓		✓
6. Welcome-презентація (орієнтаційна сесія в онлай)	✓	✓		✓
7. Welcome- презентація (орієнтаційна сесія в офлай)	✓	✓		✓
8. Посібник нового працівника		✓		✓
9. Змішане навчання	✓	✓	✓	✓
10. Вебінар	✓	✓	✓	✓
11. Наставництво, Менторинг	✓	✓	✓	✓
12. Імерсивні технології, Віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальності	✓		✓	
13. Бізнес-симуляція, ігрофікація (gamification)	✓	✓	✓	✓
14. Інструктаж	✓	✓	✓	✓
15. Secondment	✓	✓	✓	✓
16. Job-shadowing	✓	✓	✓	✓
17. Buddying	✓	✓	✓	✓
18. Коучинг	✓	✓		
19. Розвитковий діалог (з керівником)	✓		✓	✓
20. Діалог підтримки (з керівником)	✓	✓	✓	✓
21. Чат-бот	✓	✓	✓	✓
22. Командо-утворюючі заходи		✓		✓
23. Чек-листи	✓		✓	✓
24. Психологічний супровід нового працівника	✓	✓		
25. Електронне навчання (E-Learning)	✓	✓	✓	✓
26. Самостійне ознайомлення з документами (читання)			✓	✓
27. Tell-show-do	✓	✓	✓	✓

28. Експрес-занурення	✓	✓	✓	✓
29. Демонстраційні навчальні стенди	✓		✓	
30 Воркшоп	✓	✓	✓	✓
31. Ознайомчий тур (Explanatory Tour)	✓	✓		✓

Джерело: розроблено автором

Особливості поширених методів, інструментів адаптації нами досліджено та систематизовано у додатку Б.

Дослідивши сучасні практики адаптації персоналу, актуальність яких посилюється викликами сьогодення, можемо констатувати: формування ефективної системи адаптації є комплексним управлінським завданням, вирішенню якого присвячено наступні розділи нашого дисертаційного дослідження.

1.3. Концептуальні засади управління системою адаптації персоналу

Оскільки саме концептуальні засади формують науково обґрунтовану основу для побудови ефективної системи управління адаптацією персоналу, що забезпечує сталу інтеграцію працівника в організацію та підвищення її загальної ефективності, управління системою адаптації персоналу нами пропонується розглядати і надалі як комплекс цілеспрямованих, впорядкованих, здійснюваних систематичних управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних, взаємозумовлених елементів системи адаптації персоналу, які об'єднані спільними цілями адаптації нових працівників та забезпечення кадрового потенціалу підприємства.

З метою подолання прогалин, які існують в сучасних підходах до управління системою адаптації персоналу, переходячи від фрагментарного, здебільшого процесного бачення адаптації, до цілісного, системного підходу до управління адаптацією, нами пропонується визначення теоретико-концептуальних, науково-організованих основ управління системою адаптації

персоналу, закладення яких в основу управління системою адаптації персоналу забезпечить її функціонування та ефективність.

Відтак, в основі управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства повинна міститися концепція, яка відображає системний погляд на адаптацію нових працівників, яка розцінюється як основоположна, провідна ідея та як орієнтир для функціонування усіх елементів системи адаптації персоналу.

Для розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу в першу чергу з філософсько-гносеологічного погляду дослідимо саму категорію "концепція" в системі наукового знання. Етимологічно термін "концепція" походить від латинського *conceptio*, що означає "розуміння, сприйняття, осягнення". Сам термін за походженням вже вказує на його фундаментальну роль.

Енциклопедія Сучасної України визначає концепцію як «систему поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння» [145]. Подібне визначення підкреслює системний характер даної категорії, формуючи завдання концепції у «вираженні сенсів (смислів) - таких висловлювань, які передають цінності, що містяться у змісті концепції» [145].

У тлумачному словнику основних філософських термінів характеризують концепцію як «сукупність положень, що виникає на основі концепту та покликана його підкріпити, довести, обґрунтувати; інколи – спосіб тлумачення, ідея, задум, вчення, що ґрунтується на сукупності концептів, доповнюючи, що «концепція може бути стислим виразом ядра певної теорії або сукупності поглядів» [186].

Концепція репрезентує одну з ключових форм наукового знання, що узагальнює провідний задум, ключову ідею, погляд на процес, предмета чи явище.

Здійснюючи перенесення загальнонаукового розуміння концепції в площину управлінської науки, в науковому дискурсі під концепцією розуміють систему поглядів, опису певного явища або предмета стосовно того, як він побудований та функціонує для кращого його розуміння, пояснення, вивчення провідних його ідей. Так, Кузнєцова К. О., Дергачова В. В., Григорова З. В., досліджуючи теорії та концепції менеджменту, відзначають: «Концепція є основною ідеєю будь-якої теорії і характеризується певною мірою незавершеності щодо системи поглядів стосовно певних питань управління й дає змогу розглядати менеджмент у його розвитку» [135, с.65].

Концепція, виконуючи дескриптивну функцію щодо досліджуваного об'єкта, пропонує спосіб його конструкції та функціонування, що розширює інтерпретаційний та гносеологічний потенціал його осмислення. Таким чином, вона виконує не лише дескриптивну, але й інтерпретаційну та методологічну функції.

Концепція формулює фундаментальні припущення та світоглядні орієнтири, в межах яких будь-які моделі, інструменти, процеси розробляються та набувають сенсу. Наприклад, концепція "ощадливого виробництва" передбачає пошук і усунення втрат [117].

В межах цієї концепції розробляються інструменти (5S, Kanban, Value Stream Mapping, Gemba, Production Flow Analysis тощо), але без розуміння центральної ідеї концепції, ці інструменти втрачають свій сенс. Саме тому використання управлінських інструментів без належного розуміння та засвоєння їх філософської, концептуальної основи часто зазнає невдачі на практиці.

В контексті нашого дослідження та викликів сьогодення концепцію можемо охарактеризувати як відображення способу мислення менеджменту підприємства, як систему поглядів на питання адаптації персоналу.

Ставлячи за мету визначити концептуальні засади управління системою адаптації персоналу підприємства, відзначаємо подвійну природу концепції – дескриптивну та прескриптивну. З одного боку, концепція повинна описувати

систему поглядів на те, як управління системою адаптації персоналу може або повинно функціонувати за тих чи інших умов ведення бізнесу, відображаючи певну модель реальності, пояснюючи взаємозв'язки між різними елементами системи управління. З іншого боку, кожна концепція пропонує принципи, регламентований набір дій, рекомендацій для досягнення бажаних результатів.

Формуючи теоретико-методологічний фундамент нашого дослідження, розмежовуємо поняття "концепція" від суміжних категорій «парадигма» та «модель», щоб уникнути наукової неточності та виокремити значення концепції для управління системою адаптації персоналу.

Парадигма як одне із ключових понять сучасної науки, походить від грецького слова paradeigma – «приклад», «взірець» [223, с.465]. Відомий науковець, філософ науки, Томас Кун «сукупність методів і прийомів, якими користується наукове співтовариство, об’єднане загальною науковою ідеологією», називав «парадигмою», пов’язуючи парадигмальність із науковим пізнанням [169]. Хілько А. С., Сенкевич Г. А., Аксьонов О. І. зазначають: «Парадигма – це певний стереотип сприйняття й реагування на проблеми. Великі наукові відкриття завжди пов’язані зі зміною парадигм, кардинальною зміною подань про об’єкт і предмет науки, створенням нових теорій, обґрунтуванням нових понять, їхніх систем, дослідницьких методів і процедур. Поява нової парадигми завжди має значний резонанс у проблемному полі тієї сфери знання, де ця парадигма починає працювати» [199].

Категорія «модель» може бути охарактеризована як аналог складних процесів і явищ, які реально існують, як спрощене, структуроване їхнє представлення. Науковець Роберт Шеннон пояснює модель як представлення «об'єкта, системи або ідеї у певній формі, відмінній від форми їхнього реального існування, як засіб, що допомагає нам у поясненні, розумінні або вдосконаленні системи» [80]. Томашевський В. М. розглядаючи наукові основи моделювання як методу пізнання, досліджуючи співвідношення між системою та моделлю, зазначає: «Модель - це абстракція; вона відображає лише частину

властивостей системи, і мета моделювання - визначення рівня абстрактного опису системи, тобто рівня детальності її подання» [214, с.21].

Таким чином, систематизуємо попередні напрацювання в логічну послідовність, врахування якої є визначальним для формулювання концептуальних засад управління системою адаптації персоналу (див. рис.1.6).

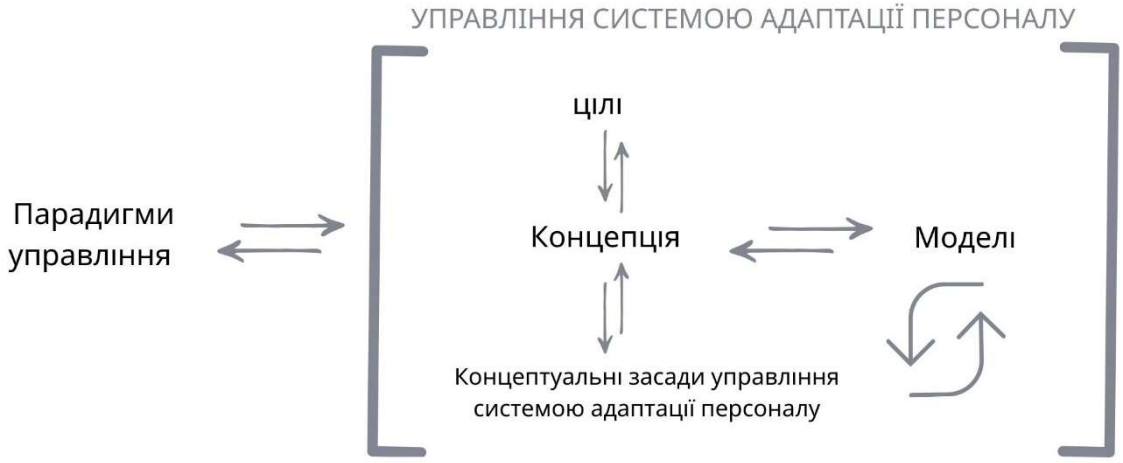


Рис.1.6. Логічна схема розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Представлена на рис.1.6. схема візуалізує логічну послідовність розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу, розпочинаючи із загальних світоглядних установок (парадигм управління), конкретизується у моделях через визначення цілей, розробку концепцій.

Парадигми управління як сукупність наукових досягнень у контексті менеджменту є системою понять та уявлень, що стосуються теорії і практики управління та відображають на кожному етапі еволюції наукової думки ідеологію ефективного управління. Це певний спосіб реагування на проблеми, що формує особливий погляд. Панівна або обрана управлінська парадигма безпосередньо формує підхід до формування системи адаптації. Сучасна парадигма менеджменту, що виникла під впливом глобалізації та інформаційних технологій, характеризується гнучкістю, адаптивністю, визнанням соціальної відповідальності та орієнтацією на людський капітал, вимагає побудови людиноцентричних систем адаптації. Відповідно, аби бути

конкурентоздатною та ефективною, система адаптації персоналу формується під впливом управлінських парадигм. У свою чергу, практичний досвід функціонування системи адаптації, оцінка її ефективності, стають причиною та підставою для перегляду парадигм. З часом, коли існуюча система перестає давати ефективні рішення, формується запит на зрушення, перегляд і парадигми.

Центральний блок схеми деталізує внутрішню логіку побудови та функціонування системи управління адаптацією персоналу. Цей процес є циклічним та ітераційним, де кожен елемент пов'язаний з іншими прямими та зворотними зв'язками. В основі будь-якої управлінської діяльності лежить цілепокладання. Методологія системного підходу визначає пріоритетність телеологічного контуру, згідно з яким декомпозиція та ієрархізація цілей постають апріорною умовою ініціювання будь-яких управлінських дій. Чітко визначені цілі є основою для подальшої розробки концепції, оскільки вони визначають, на вирішення яких саме завдань має бути спрямована система. Концепція як провідна ідея, фундаментальний задум, система поглядів на те, як саме має бути організований процес інтеграції нових працівників для досягнення поставлених цілей, формулює основні підходи та принципи. Концепція виконує керівну функцію, задаючи напрямок для розробки конкретних моделей. Концептуальні засади управління системою адаптації персоналу розглядається нами як спосіб конкретизації центрального задуму у вигляді фундаментальних правил, норм та механізмів, відповідно до яких створюється і функціонує система адаптації персоналу, до яких відносимо принципи та функції, методи управління.

Схема демонструє двосторонні зв'язки між концептуальними складовими та моделями, що є ключовим для переходу від теорії до практики, концепція визначає, які саме моделі будуть використовуватися для її реалізації. Практичне застосування та аналіз ефективності моделей актуалізують інформацію про систему. Це дозволяє перевірити ідеї, закладені в концепції, та, за необхідності, скоригувати її. Подібний зв'язок відображає ітераційний

характер процесу пізнання. Якщо модель не забезпечує бажаних результатів підприємству, це є сигналом про необхідність перегляду та вдосконалення фундаментальних принципів та методів. Цей процес аналізу та коригування є основою для безперервного розвитку системи адаптації персоналу.

Виконаний нами аналіз сучасних практик адаптації персоналу та наукового доробку вказує на актуальність доопрацювання теоретичних підходів, розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу, які можуть бути застосовані в умовах ведення бізнесу будь-яких підприємств, зокрема, агропідприємств.

Пропонований нами перелік положень щодо концептуальних засад управління системою адаптації персоналу структуровано та представлено графічно (рис. 1.7).

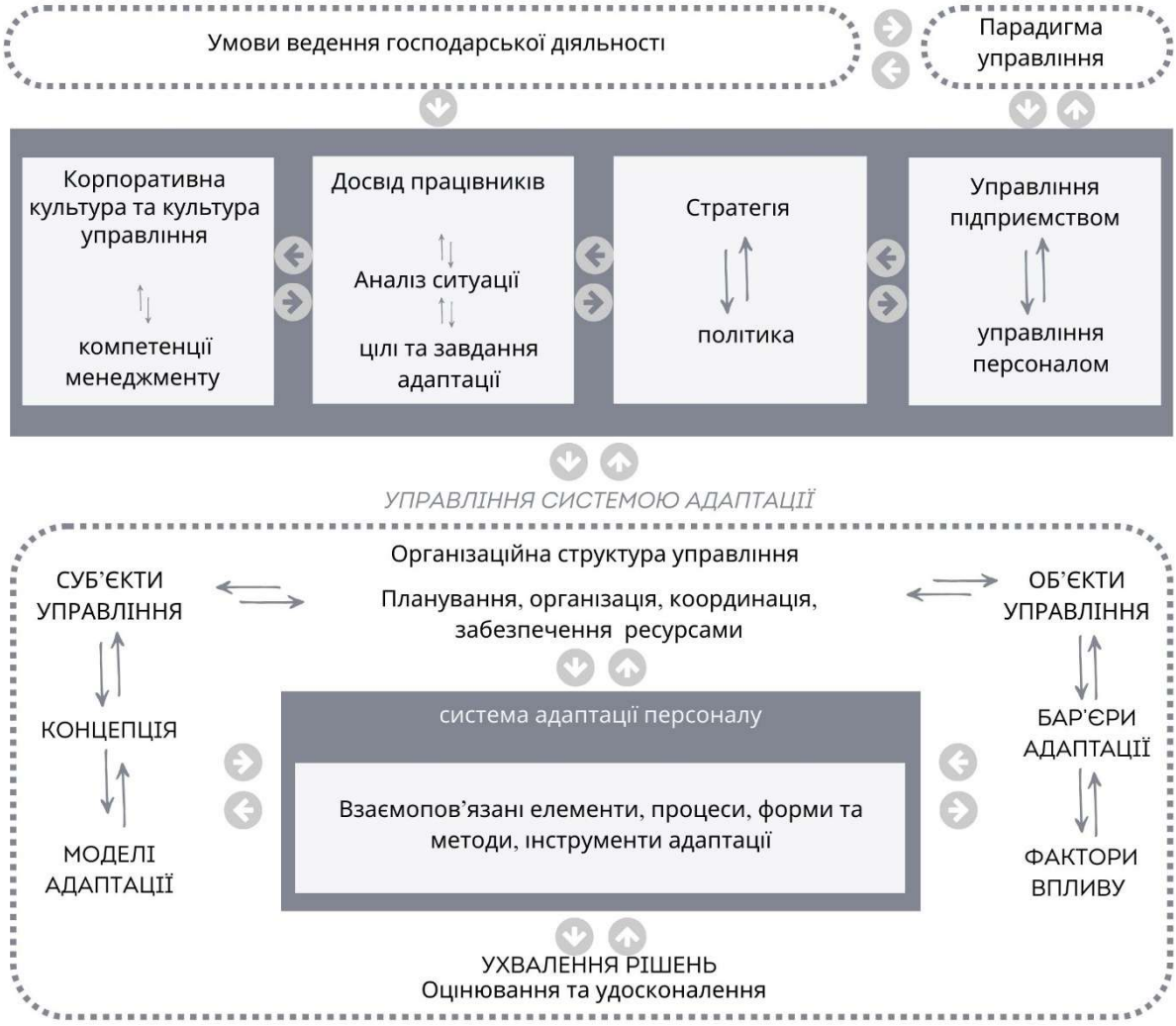


Рис.1.7. Концептуальна структура управління системою адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис.1.7, верхня частина схеми візуалізує умови, в яких формується, існує та розвивається підприємство та його система адаптації персоналу. Вона наочно демонструє, що ефективне управління адаптацією неможливе без розуміння та врахування факторів зовнішнього середовища, панівних управлінських ідей, що охоплює сукупність чинників зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, до яких організація змушена пристосовуватися, щоб вижити, зберегти ефективність та розвиватися. До цих факторів належать: політична стабільність, законодавство, економічне оточення, рівень розвитку науки і техніки, соціально-культурні чинники та інші. Організація - відкрита система, яка характеризується постійною

взаємодією із зовнішнім середовищем, отримуючи з нього ресурси і віддаючи в нього результати своєї діяльності. Подібні умови розглядаються як каталізатори для еволюції парадигм управління. Парадигма, як було досліджено нами попередньо, це сукупність понять, якими користується наукове співтовариство для сприйняття актуальних проблем часу й належного реагування на них.

В частині управлінської парадигми - це система понять, уявлень, що відображає ту чи іншу провідну ідеологію ефективного управління. В підрозділі 1.1. розділу 1 нашого дослідження, серед досліджуваних нами теорій, концепцій управління, визначено поняття менеджменту 5.0 як провідні для розуміння умов, під впливом яких, в тому числі, формується система адаптації персоналу та які необхідно враховувати для організації ефективного управління системою адаптації персоналу. До них, з-поміж іншого, відносимо сталий розвиток, соціокультурне різноманіття, людиноцентричність, agile-орієнтованість, резильєнтність, «екологічну» комунікацію з працівниками, наставництво, організації, які самонавчаються, well-being, ціннісно-орієнтоване управління, управління досвідом працівників, діджиталізація, управління змінами та інші.

У якості однієї із провідних ідей, яку розглядають та розвивають науковці упродовж десятиліть, виділяють положення теорії організаційної соціалізації. Термін «соціалізація» вперше використали соціологи для опису процесу формування групи. З часом було введено поняття соціалізації в контекст організаційного менеджменту, щоб описати, як нові співробітники вивчають та засвоюють наявні переконання, цінності та стилі управління [11, 40].

На підкріплення тез, викладених нами в попередніх підрозділах, Хофстеде Г., досліджуючи та розвиваючи соціально-психологічні аспекти організаційної культури, пропонують розглядати її як складову соціалізації працівників, вони акцентували увагу на атмосфері, питаннях соціально-психологічного клімату, атмосфері у колективі [42].

Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О., досліджуючи кращий міжнародний досвід адаптації персоналу, серед провідних ідей, особливостей, що можуть бути запроваджені в практику українських підприємств, виділяють різноманітність та інклюзивність, поглиблене врахування аспектів корпоративної культури, балансування між роботою та життям, командну та комунікаційну складову, питання сталого розвитку [121].

Серед найбільш цитованих у науковій літературі є ідеї Т. Н. Бауер, які охоплюють чотири основні елементи адаптації, які часто обираються для розробки концепцій, моделей адаптації, відомі як «4С»: Compliance, (відповідність політикам і процедурам); Clarification (визначеність в питаннях цілей, цінностей і напрямів роботи компанії, обов’язків працівників), Culture (інтеграція в корпоративну культуру, Connection (налагодження зв’язків у команді) [8].

Підкреслюючи діалектичну єдність, коли умови ведення бізнесу формують парадигму, а активна діяльність підприємств, що керуються тою чи іншою парадигмою, позначається на зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, проаналізуємо її прояви в елементах системи управління підприємством. Управління підприємством є загальною системою, яка конкретизується у функціональних підсистемах, зокрема в управлінні персоналом. За сучасних умов ведення бізнесу управління персоналом розглядають як стратегічне управління, управління людським капіталом, що тісно пов'язане із загальною бізнес-стратегією та можливостями підприємства.

Стратегія та політики підприємства визначають загальний вектор розвитку, діяльності підприємства. Відповідно до Gartner CEO and Senior Business Executive Survey, серед зрушень в бізнес-стратегіях нової ери наступні напрями: цифровізація, новітні технології, стійкість, гнучкість, продуктові стратегії, ціноутворення, сталий розвиток, ESG, потреби клієнтів, прибутковість, темпи зростання, фокус на зростання, ШІ (штучний інтелект),

ефективність, автоматизація, продуктивність, управління витратами [33].

На основі стратегії та політик, через аналіз ситуації та врахування досвіду працівників, визначаються цілі та завдання адаптації. Сучасний підхід до постановки цілей адаптації базується на HR-аналітиці. Провідні компанії відходять від загальних цілей до конкретних, вимірюваних KPI, які пов'язують адаптацію з результатами діяльності.

Корпоративна культура та культура управління є системою спільних цінностей, норм та способів поведінки, які формують умови, за яких відбувається аналіз ситуації, які впливають на визначення цілей та завдань адаптації. Як зазначено в моделі 7-S McKinsey, спільні цінності є серцевиною ефективної організації [76].

Культура може або сприяти адаптації, якщо вона базується на довірі, співпраці, відкритості, взаємопідтримці, або бути перешкодою, якщо вона заохочує нездорову конкуренцію в команді, фаворитизм та уникання відповідальності тощо.

Компетенції є наріжним каменем реалізації будь-якої програми дій, оскільки від спроможності організації, керівників, відповідальних за формування та реалізацію системи адаптації, залежить її ефективність. Наукові дослідження визначають безпосереднього керівника як ключову фігуру в процесі адаптації, а HR-напрямок – як відповідальний за розробку та реалізацію програм адаптації. Разом з тим, від забезпечення суб'єктів системи адаптації належним рівнем володінням тими чи іншими компетенціями, необхідними для формування, організації, забезпечення функціонування, оцінювання та удосконалення системи адаптації, залежіть її ефективність (рис.1.8).

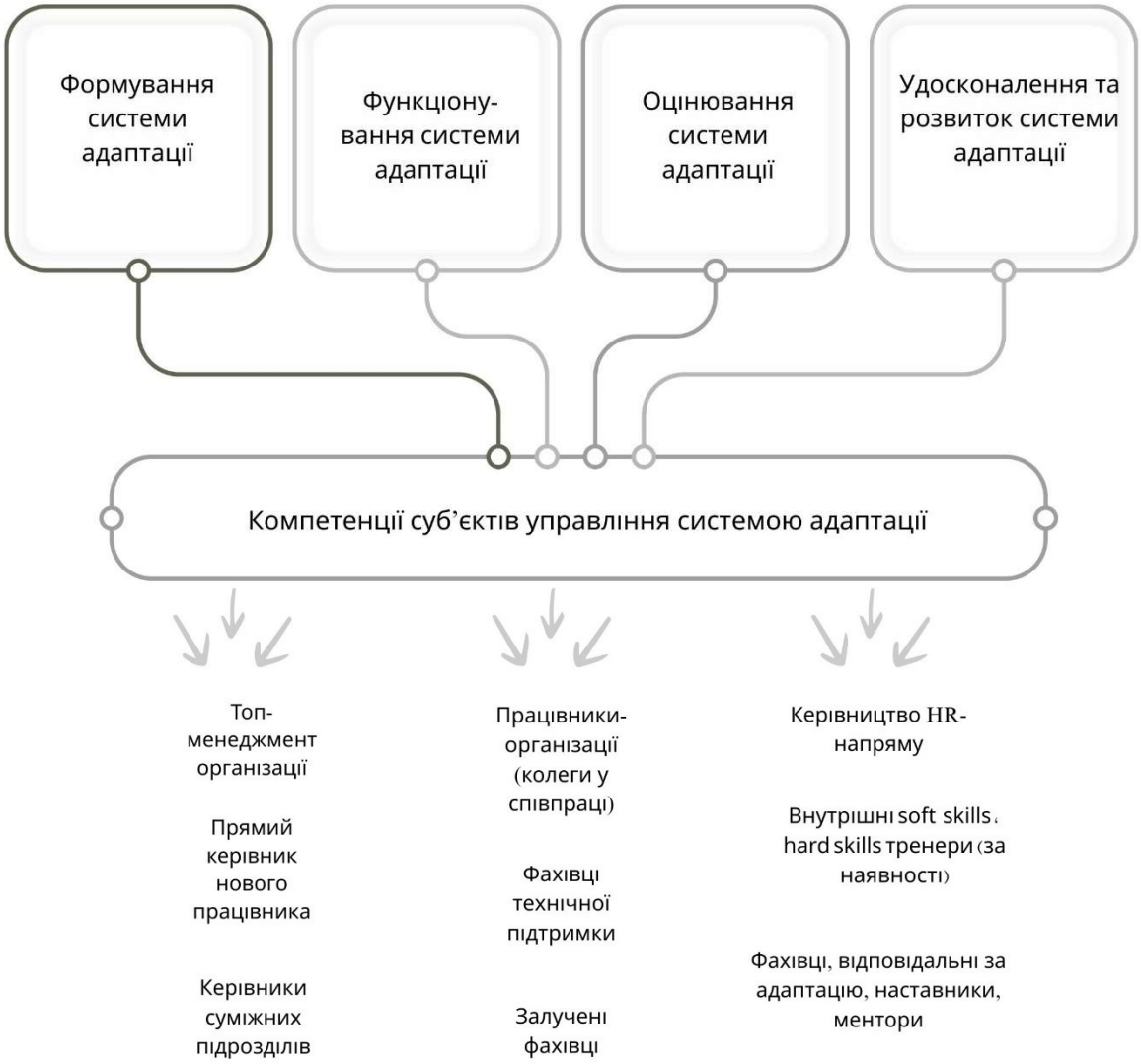


Рис.1.8. Компетенції суб'єктів управління: формування, функціонування, оцінювання, удосконалення та розвиток системи адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Для формування дієвої системи адаптації необхідно чітко визначити, хто саме у складі суб'єктів управління братиме участь у процесах управління системою адаптації і якими компетенціями для цього повинен володіти. Модель підкреслює важливість розвитку не лише спеціалізованих навичок у HR-фахівців, а й визначених компетенцій у лінійних менеджерів та серед працівників організації, залучених в процеси адаптації.

Зважаючи на умови ведення бізнесу, ділові задачі сучасних підприємств, особливості нових працівників, модифікується роль учасників процесу адаптації, що відображається на вимогах до них та на моделях компетенцій.

Наприклад, як зазначають науковці, в сьогоднішніх умовах лідерські якості, як і навички коучингу важливі в процесі управління персоналом, що саме коучинг надає можливість вдосконалювати лідерські навички, розвивати уміння ухвалювати рішення й вирішувати конфлікти [206].

Відповідно до Gallup Global Leadership Report: What Followers Want, сучасні лідери є рушійною силою мети та продуктивності своїх організацій. Вони об'єднують різні команди та приймають зважені рішення. Найкращі лідери досягають успіху попри різноманітність ролей, організацій та галузей, зосереджуючись на наступних поведінкових моделях:

- Побудова стосунків та встановлення зв'язків з іншими. Вони заохочують ділитися ідеями, досягати цілей та зміцнювати довіру;

- Розвиток людей - допомагають їм ставати ефективнішими, встановлюючи чіткі очікування, заохочуючи та навчаючи (коучинг);

- Наснаження інших за допомогою позитиву, бачення, впевненості та визнання;

- Вміння комунікувати стисло та цілеспрямовано, ділячись інформацією та будучи відкритими до слухання;

- Управління змінами - вміння адаптувати людей до змін;

- Критичне мислення - аналізуючи інформацію, ефективно вирішувати проблеми;

- Забезпечення підзвітності, розподіл відповідальності за результативність на себе та інших [36].

Процес формування ефективної системи адаптації персоналу в сучасних підприємствах передбачає володіння суб’єктом адаптації інтегрованим набором компетенцій, що є також предметом нашого дослідження.

Управління системою адаптації відбувається через його функціональне наповнення та організаційну структуру, яка визначає розподіл повноваження та відповідальність за процеси адаптації. Дослідження показують, що ефективна структура виходить за межі одного HR-департаменту, сучасні підходи пропонують створення крос-функціональних команд з адаптації нових

працівників, що забезпечує більш позитивний досвід інтеграції в організацію для нового співробітника [187].

Управління системою реалізується через класичні управлінські функції (планування, організація, координація, забезпечення ресурсами), які є взаємопов'язаними та в контексті адаптації набувають специфічного змісту. Наприклад, планування сьогодні часто здійснюється, наприклад, за допомогою інструменту Onboarding Journey Mapping, який дозволяє візуалізувати весь шлях новачка, його точки контакту з компанією.

Система адаптації персоналу як сукупність визначених взаємопов'язаних елементів, процесів, форм та методів, інструментів перебуває під управлінським впливом відповідальних за її формування, функціонування, удосконалення та розвиток посадових осіб.

Суб'єкти управління відповідальні за розробку концепції, яка втілюється у конкретних моделях адаптації. Об'єкти управління - нові працівники та процеси їхньої інтеграції, які стикаються з бар'єрами адаптації, перебуваючи під дією факторів впливу. Серед бар'єрів адаптації виділяємо, в першу чергу, внутрішні бар'єри нового працівника, які є частиною нашого наукового інтересу. Дослідження в галузі організаційної психології, праці науковців, серед яких Д. Каммаєр-Мюллер, К. Ванберг, А. Рубенштейн, Ч. Сун, П. Кленс, С. Аймс підтверджують існування потужних внутрішніх бар'єрів. Дж. Свеллер, автор теорії когнітивного навантаження, пояснює, чому нові працівники не можуть ефективно засвоїти нову для них інформацію [88, 22].

Дослідження в галузі організаційної психології підтверджують існування потужних внутрішніх бар'єрів, таких як когнітивне перевантаження, синдром самозванця, соціальна тривожність, страх зробити помилку та інших. Ці бар'єри є значними перешкодами для навчання та інтеграції та потребують врахування під час розробки концепції, моделі адаптації. Як і непередбачуваних факторів впливу. У межах ситуаційної парадигми менеджменту придатність методичного інструментарію управління кваліфікується як контекстуально обумовлена, ситуативна зміна, що нівелює

існування єдиного безальтернативного або універсально ефективного управлінського алгоритму дій. Відповідно до теорії хаосу, в основі теорії хаосу лежить концепція нелінійності. Як констатують Козенков Д.Є., Вишневська М.К., Козенкова В.Д., «у лінійних системах зв'язок між причиною та наслідком є прямим і пропорційним. У нелінійних системах цей простий зв'язок порушується. Взаємодії між компонентами системи є складними та взаємозалежними, що призводить до непропорційних і часто неінтуїтивних наслідків. Малі зміни в одній частині системи можуть мати величезний вплив на іншу, а зворотні зв'язки можуть посилювати або послаблювати ці ефекти нелінійним чином» [167, с.299].

У межах нелінійної системної парадигми обґрунтовано, що малі флуктуації здатні ініціювати диспропорційно масштабні та важкопрогнозовані емерджентні ефекти. Хаос – це «неорганізована реальність; безладний, безформний стан світу або яких-небудь процесів» [204, с. 64].

В контексті адаптації це означає, що система має бути готова до раптових організаційних змін, зміни стратегії чи втрати ключових учасників процесу. Вона повинна бути гнучкою та стійкою.

Ухвалення рішень підкреслює перехід від інтуїтивного управління до керованого даними (data-driven) підходу. Підхід в менеджменті, що базується на математичних та статистичних методах, дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення і в управлінні системою адаптації персоналу.

Оцінювання та удосконалення покликані забезпечити безперервне поліпшення якості процесів адаптації. Результати оцінювання стають основою для удосконалення системи, що повертає процес на новий виток циклу і є відображенням її ефективності.

Таким чином, нами відображено ключові аспекти, які відносимо до концептуальних засад формування системи адаптації персоналу: від впливу глобальних умов та парадигм до важливості внутрішньої стратегії та культури; від ролі компетенцій менеджменту до необхідності розуміння внутрішніх

психологічних бар'єрів нових співробітників та вміння реагувати на непередбачувані фактори.

Підсумовуючи, зазначаємо: управління системою адаптації персоналу ґрунтується на сукупності концептуальних засад, які визначають логіку, зміст і механізми цілеспрямованого впливу підприємства на процеси адаптації нового працівника. Саме розуміння концептуальних засад управління системою адаптації персоналу є необхідною передумовою для її удосконалення, оскільки вони визначають аксіологічний вектор, архітектоніку та функціонал механізмів адаптації, забезпечуючи їхню релевантність викликам часу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи проведено комплексне дослідження основ формування системи адаптації персоналу підприємства. Метою даного розділу було закладення наукового фундаменту для подальшого дослідження шляхом переходу від фрагментарного, переважно процесного бачення адаптації, до цілісного, системного підходу до управління нею.

Досягнення цієї мети вимагало послідовного вирішення низки наукових завдань, а саме: аналізу сутності та взаємозв'язку ключових категорій, дослідження сучасних підходів до формування системи адаптації та розробки концептуальних засад її управління.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні ключові висновки.

1. Встановлено, що в умовах інтенсифікації глобальних трансформаційних процесів та акумуляції безпрецедентних екзогенних викликів, яких зазнає економіка України, управління людським капіталом перетворюється на стратегічний імператив, а ефективна інтеграція нових працівників - на вирішальний фактор конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Актуальність теми посилюється демографічною кризою, структурними змінами ринку праці та необхідністю реінтеграції ветеранів, що

вимагає повної перебудови управлінських підходів та переходу до розгляду адаптації як системи.

2. Встановлено, що поняття «адаптація», введене в науковий обіг у XIX столітті, пройшло значну еволюцію. Перші кроки до наукового усвідомлення ролі адаптації в управлінні персоналом були зроблені науковцями, основоположниками наукового менеджменту, які заклали основи для розуміння необхідності підготовки та інтеграції працівника для досягнення максимальної продуктивності праці. Еволюція концепцій управління від менеджменту 1.0 до менеджменту 5.0, що базується на принципах сталого розвитку та людиноцентричності, сформувала запит на відповідну еволюцію і ролі та значення адаптації персоналу в системі управління підприємством.

3. Уточнено сутність категорій «адаптація», «адаптація персоналу», «онбординг». Адаптація персоналу трактується як «процес інтеграції нового працівника в організацію», що є складовою формування та розвитку кадрового потенціалу. При цьому наголошується, що це стратегічно обумовлений, цілеспрямований процес створення позитивного для працівника досвіду, який перебуває під управлінням задля досягнення визначених результатів (як для нового працівника, так і підприємства), який реалізується у складній та багатовекторній організаційній взаємодії, є взаємозалежним та динамічним, знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

4. Доведено, що адаптація працівників, яка складається з взаємопов'язаних етапів та елементів, за своєю суттю є системою. Згідно з теорією систем, така сукупність взаємодіючих елементів виступає як єдине, цілісне утворення та володіє емерджентними властивостями, коли результат функціонування всієї системи є більшим, ніж проста сума результатів її окремих елементів. Що дозволило запропоновувати удосконалене визначення поняття ««система адаптації персоналу» як структурованого комплексу взаємопов’язаних форм, методів та методологічних засобів, скерованого на забезпечення інтеграції нових працівників для досягнення цілей адаптації та розвитку кадрового потенціалу. Призначенням такої системи є пришвидшене

та якісне перетворення нового працівника на повноцінного, ефективного та лояльного члена команди. Для візуалізації та конкретизації системного підходу було розроблено структурно-логічну схему системи адаптації персоналу (рис. 1.1).

5. З урахуванням поглядів провідних вчених та на основі декомпозиції ключових категорій («Управління», «Система», «Адаптація», «Персонал») запропоновано авторське визначення поняття «управління системою адаптації персоналу».

6. Проаналізовано сучасні підходи до формування системи адаптації, які відповідають вимогам часу. Встановлено, що формування ефективної системи адаптації персоналу є багатоетапним та складним процесом, до якого висувається низка вимог: керованість, гнучкість, сумісність, надійність, ефективність, безперервність, масштабованість, технологічність, економічна доцільність та людиноцентрованість.

7. Доведено, що система адаптації не може формуватися ізольовано. Зважаючи на що, запропоновано власне бачення підходу до формування комплексу ключових управлінських підсистем та практик, які впливають на формування системи адаптації персоналу (рис. 1.3), яке відображає сучасне наукове уявлення про формування системи адаптації як про складний, багатофакторний та стратегічно значущий процес, успіх якого залежить від гармонійної інтеграції з усіма ключовими підсистемами управління підприємства.

8. Досліджено особливості формування та функціонування системи адаптації персоналу (рис. 1.4), які описують логічно обумовлену послідовність виконання певних дій, та підкреслюють її відкритість як системи, її здатність до саморегуляції та розвитку.

9. Деталізовано процес розроблення програм адаптації та запропоновано власне бачення ключових компонентів та чинників, які необхідно враховувати при розробленні програм адаптації нових працівників.

10. На основі аналізу й узагальнення наявних наукових підходів досліджено та систематизовано практичний досвід застосування поширених методів, інструментів адаптації за напрямами адаптації (пристосування до фізичних та психологічних умов праці; інтеграція в колектив та систему міжособистісних зв'язків; набуття професійних знань та навичок; розуміння принципів функціонування організації як цілісної системи, її структури, культури), розкрито їхню сутність, теоретичне підґрунтя. Детально розглянуто 31 категорію.

11. Закладено теоретико-методологічний фундамент дослідження шляхом аналізу, порівняння, розмежування та визначення ключових наукових категорій «парадигма», «концепція» та «модель». На основі чого запропоновано бачення розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу, розпочинаючи із загальних світоглядних установок (парадигм управління) до їхньої конкретизації у моделях через визначення цілей, розробку концепцій.

12. На основі критичного аналізу сучасних практик адаптації персоналу та наукового доробку, які вказують на актуальність доопрацювання теоретичних підходів, розроблення концептуальних засад управління системою адаптації персоналу, запропоновано концептуальну структуру управління системою адаптації персоналу.

13. На основі аналізу й узагальнення поглядів науковців, результатів наявних досліджень, встановлено, що процес формування ефективної системи адаптації персоналу в сучасних підприємствах передбачає володіння суб'єктом адаптації інтегрованим набором компетенцій, які необхідні для ефективного формування, організації, забезпечення функціонування, оцінювання та удосконалення системи адаптації.

Таким чином, результати першого розділу дисертаційної роботи створюють необхідне теоретико-концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження управління системою адаптації персоналу на підприємствах

галузі, яка знаходиться в сфері наших наукових інтересів, розроблення науково обґрунтованих, практично значущих положень дисертаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Дослідження тенденцій розвитку аграрного сектору України

Аграрний сектор, який охоплює підприємства різних форм власності, серед основних напрямів діяльності яких як вирощування сільськогосподарських культур, тваринництво, виробництво м'яса та м'ясних, молочних продуктів, олії та тваринних жирів, переробка, так і пов’язана з ними інша агропромислова діяльність, які разом, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, зайнятість і доходи від експортує, є одним із ключових у складі національної економіки України.

Оскільки дослідження тенденцій розвитку аграрного сектору передбачає аналіз динаміки та співвідношення кількості суб’єктів господарювання, аналіз результатів їхньої господарської дальності та умов, за яких вона відбувається, що відображає сучасний стан їхнього розвитку та галузі в цілому, а також формує підґрунтя для визначення перспектив для подальшого розвитку [138,139,166,181,197], до досліджуваних нами суб’єктів господарювання належать підприємства, які відповідно до законодавства України, класифікуються на великі, середні, малі та мікропідприємства [235], що обумовлено цілями та контекстом нашого дослідження, оскільки в цих підприємствах є наймані працівники, які можуть бути залучені до процесів адаптації, а підходи до формування системи адаптації персоналу знаходяться під впливом ряду факторів, які ми досліджували в розділі 1, а, отже, можуть різнитися.

Національний банк України в своєму Інфляційному звіті за липень 2025 року прогнозує уповільнення зниження інфляції «через суттєвіші втрати від війни та подальше перенесення на ціни зростаючих витрат бізнесу, погіршення прогнозу врожаїв та ефекти від фактичного послаблення гривні до євро. Передбачається її сповільнення до 9,7% у 2025 році, 6,6% – у 2026 році і досягнення цілі 5% – у 2027 році» [159].

НБУ прогнозує, що відновлення економіки буде повільнішим, що залежить від перебігу війни. Базовий сценарій прогнозу передбачає поступове відновлення економіки і її зростання на рівні 2–3% у 2026–2027 роках, темпи зростання ВВП можуть становити 3,0-3,5% [159].

Отримані нами статистичні дані відображають динаміку кількості діючих підприємств з їхнім розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021−2024 роках

	Рік	Усього, одиниць	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності
Усього										
	2021	370834	610	0,2	17502	4,7	352722	95,1	304650	82,2
	2022	261924	494	0,2	14783	5,6	246647	94,2	206213	78,7
	2023	307852	512	0,2	14070	4,6	293270	95,2	254982	82,8
	2024	283813	558	0,2	13990	4,9	269265	94,9	231257	81,5
Сільське, лісове та рибне господарство										
	2021	47753	49	0,1	2091	4,4	45613	95,5	40185	84,2
	2022	32844	39	0,1	1683	5,1	31122	94,8	26338	80,2
	2023	40889	39	0,1	1457	3,6	39393	96,3	34909	85,4
	2024	35197	52	0,1	1391	4,0	33754	95,9	29278	83,2
Виробництво харчових продуктів[1]										
	2021	5588	62	1,1	854	15,3	4672	83,6	3545	63,4
	2022	4205	53	1,3	766	18,2	3386	80,5	2410	57,3
	2023	4840	55	1,1	738	15,3	4047	83,6	3075	63,5
	2024	4761	55	1,2	758	15,9	3948	82,9	2943	61,8

Джерело: побудовано автором за даними [136]

[1] *Включено (за видами діяльності): виробництво м'яса та м'ясних продуктів, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків, перероблення та консервування фруктів і овочів, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво молочних продуктів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів, виробництво інших харчових продуктів.*

Спостерігаючи коливання в загальній кількості діючих підприємств, зазначимо, що 2021 року кількість діючих підприємств у сфері сільського, лісового та рибного господарства становила 47753. 2022 року цей показник знизився на 31,2 % (до 32844), що було обумовлено воєнними діями, скороченням бізнес-активності та, як наслідок, рядом негативних явищ в аграрному секторі. 2023 року спостерігається часткове відновлення, кількість підприємств зросла на 24,5% (до 40889 одиниць). А 2024 року знову зафіксовано спад у порівнянні до 2023 року на 13,9%.

Кількість діючих підприємств з виробництва харчових продуктів 2021 року становила 5588 одиниць. 2022 року їхня кількість знизилася на 24,75 %. 2023 року спостерігаємо часткове відновлення як ділової активності, так і зростання кількості діючих підприємств на 15,1%. 2024 року – знову зменшення їхньої кількості, хоч і невелике (1,63%).

Побудовані тренди відображають тенденції в кількості діючих підприємств (рис.2.1 та рис. 2.2).

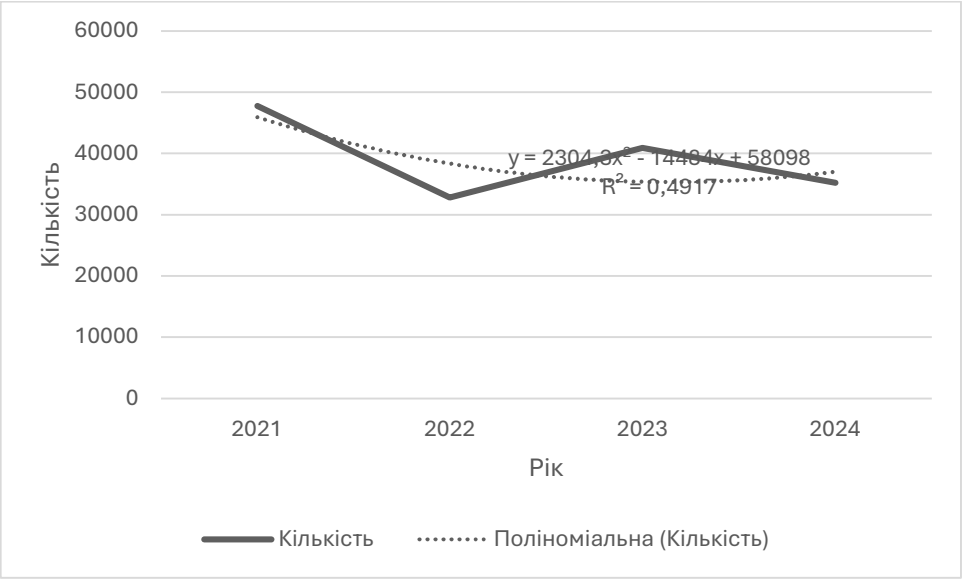


Рис.2.1. Динаміка загальної кількості діючих підприємств: сільське, лісове та рибне господарство

Джерело: побудовано автором за даними [136]

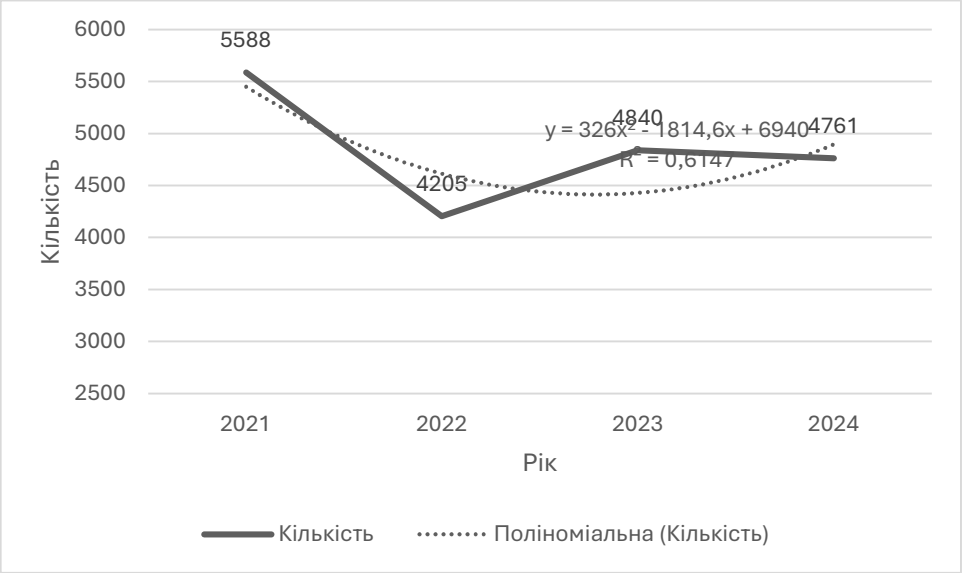


Рис.2.2. Динаміка загальної кількості діючих підприємств: виробництво харчових продуктів

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Виявлені характеристики поліноміального тренду ілюструють загальну тенденцію до зменшення кількості підприємств сільського, лісового та рибного господарства, спостерігаємо коливання, аналізовані процеси не є лінійними, їх можна охарактеризувати як непередбачувані, фіксуючи певний загальний регрес в інституційній структурі галузі. При цьому, спостерігаємо збільшення кількості великих підприємств у період з 2021 по 2024 рік на 6,1%. Що важливо, зважаючи на те, що стійкість агропідприємств безпосередньо впливає на продовольчу безпеку, експортний потенціал, соціальну стабільність у сільській місцевості та макроекономічні показники держави. На відміну від інших галузей, цим підприємствам властива унікальна вразливість, зумовлена їхньою прямою залежністю від доступності до земельних та природних ресурсів. Пройшовши точку біфуркації 2022 року, 2024 року їхня кількість перевищила довоєнний рівень, сягнувши 52 одиниць. Їхня відносна частка за цей час зросла з 0,1% до 0,15%, що є зростанням на 50%. Це чіткий індикатор консолідації та посилення позицій великих підприємств, до яких відносяться агрохолдинги. Динаміка кількості середніх та малих підприємств вказує на

стійке, послідовне падіння їхньої кількості, засвідчуючи їхню диспропорційно високу вразливість.

Особливості поліноміального тренду кількості діючих підприємств з виробництва харчових продуктів характеризують базову тенденцію повільного зменшення їхньої кількості після відновлення падіння 2022 року, спостерігаємо нелінійний характер процесу, який відповідає динаміці «падіння-відновлення» ($y=326x^2-1814,6x+6940$; $R^2=0,6147$). Так, 2022 року кількість підприємств скоротилася на 1383 одиниці, що становить падіння на 24,75%. 2023 спостерігаємо збільшення кількості підприємств на 635 одиниць, що можна охарактеризувати як адаптацію, відновлення діяльності, та, можливо, появу нових гравців на ринку. Незначне скорочення підприємств на 1,63% 2024 року вказує на те, що підприємства, які займаються виробництвом харчових продуктів, вийшли на нове, нижче за довоєнне, плато, що стало наслідком нових викликів в умовах господарювання. Попри спад у 2024 році, загальна тенденція є висхідною. Потужне відновлення 2023 року перекрило подальшу стабілізацію, вказуючи на загальну позитивну спрямованість підприємств після проходження точки найбільшого падіння даного показника. Великі підприємства виявилися практично невразливим до інституційних шоків - кількість великих компаній незначно коливалася, їхня частка у загальній кількості залишалася стабільною на рівні 1,1-1,3%. Це свідчить про те, що великі гравці мають достатній запас міцності, диверсифіковані активи та фінансові ресурси, щоб пережити кризу без суттєвих інституційних втрат. Хоча в абсолютних значеннях кількість середніх підприємства зменшилася з 854 до 758 за аналізований період, їхня відносна частка на ринку значно зросла у найкритичніший 2022 рік - з 15,3% до 18,2%. Середні підприємства виявилися більш стійкими до першого шоку, ніж малий бізнес. Кількість малих підприємств скорочувалася набагато швидше, прийнявши на себе основні виклики 2022 року. Загальна кількість малих підприємств впала з 4672 у 2021 до 3386 у 2022 році.

З 2021 року спостерігалося скорочення посівних площ культур сільськогосподарських: 2021 було 28581 тис. га, 2022 року – 23405 тис. га та 22809 тис. га 2023 року. Що негативно позначилося на діяльності агропідприємств [126, с.133].

Аналізуючи обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, можемо зазначити наступне: обсяг реалізованої продукції є одним з найбільш інтегральних показників будь-якої галузі, оскільки він відображає не лише обсяги виробництва, а й цінову кон'юнктуру, ефективність логістики та здатність бізнесу знаходити ринки збуту. Однак період 2022-2024 років характеризувався безпрецедентними інфляційними стрибками, спричиненими війною. Що негативно позначилося на витратах виробників, наприклад, за рахунок зростання цін на добрива, пальне, логістику, що змушувало виробників піднімати ціни на свою продукцію. Девальвація національної валюти збільшувала гривневу виручку аграріїв без реального збільшення обсягів реалізації. Зважаючи на зазначене вище, аналіз реальної динаміки засвідчує як падіння національної економіки, так і агросектору. Зростання виручки в останні два роки було переважно зумовлене інфляцією та девальвацією національної валюти, а не суттєвим нарощуванням виробництва агровиробників. При цьому, за показниками реалізації, підприємства з виробництва харчової продукції демонструють вищі темпи відновлення у порівнянні до підприємств сільського, лісового та рибного господарств (див. табл.2.2).

Оскільки сільське господарство є переважно експортно-орієнтованим, завдячуючи історично визначеній потужній ролі глобального експортера продовольства, Україна продовжує залишається одним із учасників критично важливого процесу забезпечення і глобальної продовольчої безпеки. До 24 лютого 2022 року Україна займала п'яте місце у світі за обсягом експорту зернових, забезпечуючи 10% світового експорту пшениці, до 20% ячменю, більше 15% експорту кукурудзи та більше 50% олії соняшникової [148].

Україна змогла залишатися основним постачальником зерна та соняшникової олії на світові ринки, на яку припадає понад 10% міжнародної торгівлі. У 2023 році Україна експортувала 16,1 млн тон пшениці до 65 країн світу, 26,2 млн тон кукурудзи до 80 країн, 5,7 млн тон соняшникової олії до 130 країн [177]. За підсумками 2024 року, український аграрний експорт склав $24,6 млрд. Хоча цей показник експорту був на 11% нижчим за рекорд у $27,7 млрд 2021 року, він все ж став другим найвищим рекордом за часи незалежності України. Відповідно, спостерігалася відносна стабілізація ситуації, яка позитивно позначилася на нарощуванні вартісних обсягів аграрного експорту [191].

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021–2024 роках

	Роки	Усього, тис.грн/	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			тис.грн	у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності	тис.грн	у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності	тис.грн	у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності	тис.грн	у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) відповідного виду діяльності
Усього										
	2021	13616793216,9	5140366762,1	37,8	5900055014,1	43,3	2576371440,7	18,9	862346302,5	6,3
	2022	11033018089,3	4024267101,2	36,5	4906839019,4	44,5	2101911968,7	19,0	672875826,7	6,1
	2023	13456367049,8	4796986398,9	35,7	5990514360,3	44,5	2668866290,6	19,8	872356457,3	6,5
	2024	15726702558,3	5861432946,2	37,3	7074075795,4	45,0	2791193816,7	17,7	892506272,6	5,7
Сільське, лісове та рибне господарство										
	2021	918661145,6	114806273,8	12,5	474411707,7	51,6	329443164,1	35,9	102918011,0	11,2
	2022	680489941,7	111514944,2	16,4	311365899,3	45,7	257609098,2	37,9	76846311,2	11,3
	2023	780089526,0	150963303,3	19,3	336712579,2	43,2	292413643,5	37,5	92499503,4	11,9
	2024	879930637,0	202145828,2	23,0	396365041,1	45,0	281419767,7	32,0	96621328,4	11,0
Виробництво харчових продуктів										
	2021	758015132,3	399602530,7	52,7	311665841,8	41,1	46746759,8	6,2	8687839,6	1,1
	2022	694217106,0	325375868,7	46,9	321018256,5	46,2	47822980,8	6,9	8118881,1	1,2
	2023	815719159,2	358707749,0	44,0	396261641,3	48,6	60749768,9	7,4	10090798,6	1,2
	2024	1016584970,8	456199221,2	44,9	491189924,0	48,3	69195825,6	6,8	9662240,8	1,0

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Завдячуючи тому, що Україна приєдналася до Міжнародних практик сертифікації насіння, а Європейський парламент 2020 року визнав українську систему сертифікації насіння еквівалентною вимогам ЄС, Україна четвертий рік поспіль збільшує експорт насіння зернових та олійних культур, вироблених в Україні. 2024 року цей експорт досяг $122,6 млн, що на 2,6% більше, аніж $119,5 млн попереднього року. А експорт насіння гібридної кукурудзи третій рік поспіль перевищує імпорт - зовнішні поставки становили 7,6 тис. тон, що майже у 6 разів менше від експорту [218].

Експерти Інституту аграрної економіки очікують, що починаючи з 2025 року сільське господарство матиме певну стабілізацію та зростання виробництва. Очікується, що загальна вартість валової продукції зросте на 3%, а саме: у рослинництві – на 3,4%, у тваринництві – на 1,5%. Крім того, прогнозується зростання виробництва зернових і зернобобових культур на 7,6% - до 60 млн тон. По технічним та іншим основним сільськогосподарським культурам очікується зростання виробництва порівняно з 2024 роком, а саме: по сої – 2,3%, по соняшнику – 2%, по картоплі – 4,2%, по овочам – 5,3% [234].

Зважаючи на зазначене вище, проаналізуємо фінансові результати, які можемо розглядати як відображення стійкості та адаптації підприємств до сучасних умов ведення бізнесу. Загальна економіка зазнала коливань, падіння прибутковості у 2022 році з 587000,6 млн. до 56695,9 млн., тобто, на 90.3%, можемо розцінювати як катастрофічне (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати до оподаткування у 2021- 2024 роках

Період: січень-вересень, рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн
Всього по економіці					
2021	587000,6	77,1	701964,6	22,9	114964,0
2022	56695,9	59,5	507628,5	40,5	450932,6
2023	486272,9	75,9	637824,4	24,1	151551,5

2024	386590,4	75,0	558414,1	25,0	171823,8
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство					
2021	593,3	68,7	739,9	31,3	146,6
2022	-344,9	44,0	301,4	56,0	646,3
2023	306,6	50,0	569,2	50,0	262,6
2024	3129,1	62,9	3313,3	37,1	184,2

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Частка збиткових підприємств стрибнула з 22,9% у 2021 до 40,5% у 2022 році. У 2023 році відбулося відновлення, однак у 2024 році знову спостерігається спад. Що вказує на нестабільність відновлення та збереження системних проблем в економіці.

Сільське господарство 2022 року стало глибоко збитковим. Проте динаміка наступних років позитивна: після повернення до прибутковості у 2023 році, у 2024 сектор демонструє подальше зростання фінансового результату.

Аналіз тренду прибуткової частини (рис.2.3) сільського господарство, лісового та рибного господарств, зокрема, рівняння поліноміальної регресії з коефіцієнтом детермінації R^2=0,9734 засвідчує опис динаміки одержаних прибутків, які рухаються за прогнозованою U-подібною траєкторією - різкий спад у 2022 році, початок відновлення у 2023 та експоненційне зростання 2024 року. Це може свідчити про те, що оператори агроринку знайшли ефективні бізнес-моделі та здатні розвивати бізнес в несприятливих умовах.

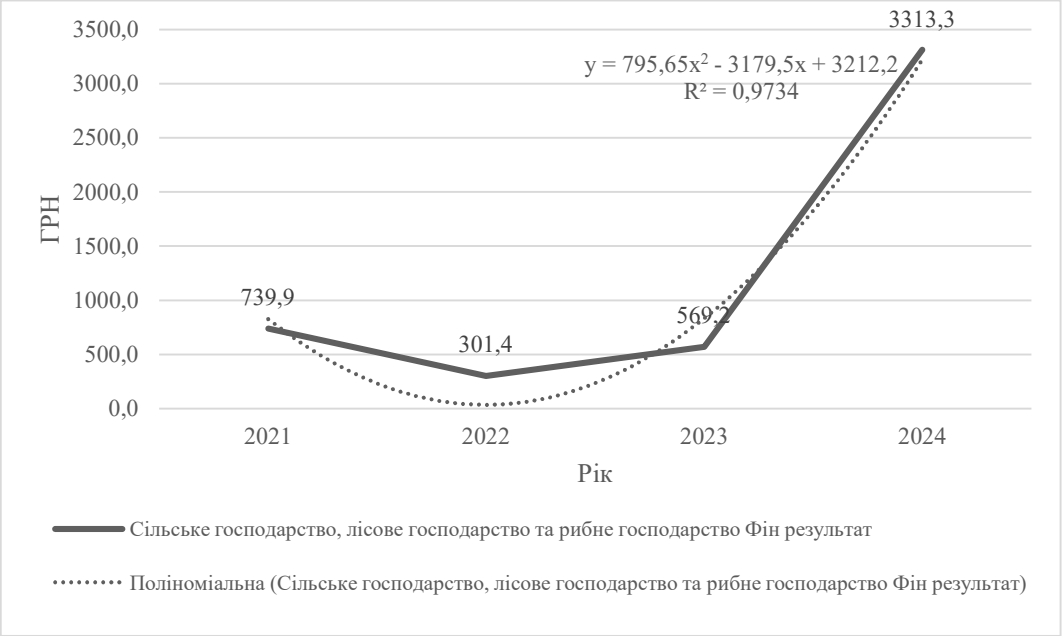


Рис.2.3. Динаміка показника фінансового результату до оподаткування: підприємства, які одержали прибуток

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Аналіз чистого прибутку, отриманого підприємствами 2024 року, дозволяє оцінити результати глибинної адаптації, структурної трансформації та перерозподілу фінансових потоків в українській економіці (табл.2.4). Цей період характеризується частковим відновленням, але водночас і накопиченням системних проблем, таких як виснаження ресурсів, кадрові проблеми, перманентні безпекові загрози тощо. Загальний фінансовий стан економіки у 2024 році оцінюється сукупним чистим прибутком підприємств у розмірі 639231488,1 тис. грн. Цей позитивний показник свідчить про те, що економіка в цілому, попри колосальні виклики, є життєздатною та генерує більше доходів, ніж зазнає збитків. Збитки склали 456636317,2 тис грн .

Таблиця 2.4

Чистий прибуток (збиток) підприємств за 2024 рік

	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток/	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн

Всього по економіці	**639231488,1**	**71,5**	**1095867805,3**	**28,5**	**456636317,2**
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	167980661,2	83,7	193264707,7	16,3	25284046,5
Промисловість	173316314,3	71,0	363290780,2	29,0	189974465,9
Будівництво	-1650529,5	69,0	20980107,4	31,0	22630636,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	152365176,4	75,6	209905849,1	24,4	57540672,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11840460,9	71,3	50496596,2	28,7	38656135,3
Інформація та телекомунікації	39793053,3	67,4	50692861,8	32,6	10899808,5

Джерело: побудовано автором за даними [136]

З чистим прибутком у 173316314,3 тис. грн, промисловість є формально найприбутковішим сектором економіки. Хоча промисловість генерує найбільший сукупний прибуток, він несе на собі величезний тягар збитків від великої кількості неуспішних підприємств, особливо у галузях, що постраждали від наслідків війни. Частка прибуткових підприємств складає 71,0%.

Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство є другим за обсягом чистого прибутку (167980661,2 тис. грн), з найвищою часткою прибуткових підприємств (83,7%) серед усіх галузей економіки. Це вказує на широку та однорідну базу прибутковості. Розрахунково можемо побачити, що на кожну гривню збитку в агросекторі генерується 7,6 гривень прибутку, таке значення серед найвищих показників.

Торгівля, з чистим прибутком 152365176,4 тис. грн, замикає трійку лідерів. Підприємства торгівлі орієнтовані здебільшого на внутрішній попит, демонструють високу частку прибутковості (75,6% підприємства, одержали прибуток). Решта галузей подані для порівняння та засвідчують важливість підприємств сільського господарства для економіки України.

В умовах воєнної економіки, за яких ресурси є обмеженими, а ризики - високими, аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємств, зокрема сільського господарства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Рентабельність операційної та всієї діяльності великих та середніх підприємств за січень-березень 2023, 2024, 2025 років

	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств (у відсотках)			Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств (у відсотках)		
Періоди: січень-березень, рік	***2023***	***2024***	***2025***	***2023***	***2024***	***2025***
Усього	**8,50**	**10,39**	**9,10**	**5,20**	**6,58**	**6,90**
Сільське, лісове та рибне господарство	4,30	13,13	18,50	1,00	9,33	13,20
Промисловість	4,30	8,58	7,70	1,60	4,41	5,40
Будівництво	2,00	4,90	1,90	-1,20	3,00	1,50
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	33,40	26,1	25,7	18,80	13,3	16,20
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12,60	16,7	4,2	8,40	11,0	0,90
Інформація та телекомунікації	20,90	19,1	15,7	15,00	12,4	9,10

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Зважаючи на те, що рентабельність як узагальнюючий показник відображає ефективність спожитих виробництвом ресурсів – земельних, матеріальних, трудових, результати реалізації продукції тощо, можливості здійснення розширеного відтворення й стимулювання праці працівників, показники рентабельності по всій економіці («Усього») свідчать про декілька важливих тенденцій. По-перше, 2024 рік став роком значного підвищення операційної ефективності українського бізнесу. По-друге, у 2025 році спостерігається незначне зниження рівня рентабельності операційної діяльності підприємств, але при цьому бачимо подальше зростання рівня рентабельності всієї діяльності підприємств.

Сільське господарство демонструє позитивну динаміку у порівнянні з іншими галузями економіки. Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств агросектору за аналізований період зростав, складаючи 1,00% 2023 року, 9,33% 2024 року та 13,20% 2025 року.

Розвиток аграрного сектору як експортно-орієнтованого знаходиться під впливом як зовнішніх, внутрішніх факторів, серед яких безпекові, макроекономічні, нормативно-правові, технологічний прогрес, ефективність управління, якість та доступність робочої сили, так і вимог, обумовлених євроінтеграційними процесами. Незважаючи на війну та складну соціально-економічну ситуацію в країні, триває процес виконання вимог Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

З одного боку, аграрний сектор є провідним сектором економіки країни, що забезпечує левову частку експортних надходжень і є важливим елементом продовольчої безпеки. З іншого боку, спільна аграрна політика має вирішальне значення для формування внутрішнього ринку Співтовариства. Враховуючи роль аграрного сектору в економічній та продовольчій безпеці України, післявоєнна відбудова вимагатиме, окрім фінансових ресурсів, ефективних рішень, які не лише відновлять його потенціал, а й закладуть основу для реструктуризації галузі та її адаптації до стандартів спільної аграрної політики ЄС. Сировинна модель розвитку сільського господарства повинна бути трансформована в модель доданої вартості з поширенням практик сталого розвитку, еколого-безпечних практик ведення господарства [194].

Ще один фактор, який є визначальним для формування перспектив розвитку агропідприємств, це персонал. Оскільки конкуренція за кваліфікованих працівників в агросекторі посилюється, нестача робочої сили, викликана війною, змусила роботодавців переглядати методи управління, оплати праці та поступово підвищувати заробітну плату працівникам агросектору [152].

Загальна кількість найманих працівників в економіці демонструє наступну тенденції: з 6,29 млн осіб 2021 року, пройшовши найбільше скорочення на 15,2% 2022 року, продовживши скорочення 2023 року на 6,8%, до 4,97 млн осіб 2023 року, та 4,94 млн осіб 2024 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількість найманих працівників на підприємствах у 2021–2024 роках[2]

	Роки	Усього, осіб	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності
Усього										
	2021	6289733	1648678	26,2	2966516	47,2	1674539	26,6	681005	10,9
	2022	5335045	1369924	25,7	2581442	48,4	1383679	25,9	541870	10,2
	2023	4970347	1324056	26,6	2335247	47,0	1311044	26,4	533489	10,7
	2024	4940893	1340683	27,1	2289653	46,4	1310557	26,5	541964	11,0
Сільське, лісове та рибне господарство										
	2021	502934	43345	8,6	262888	52,3	196701	39,1	73740	14,7
	2022	434752	34491	7,9	231544	53,3	168717	38,8	59471	13,7
	2023	406582	66593	16,4	180064	44,3	159925	39,3	58407	14,4
	2024	428315	68629	16,0	199819	46,7	159867	37,3	59608	13,9
Виробництво харчових продуктів										
	2021	282546	77283	27,4	170170	60,2	35093	12,4	8588	3,0
	2022	243677	61652	25,3	151795	62,3	30230	12,4	7033	2,9
	2023	234790	59968	25,6	144680	61,6	30142	12,8	7128	3,0
	2024	233577	59897	25,6	142858	61,2	30822	13,2	7301	3,1

Джерело: побудовано автором за даними [136]

На загальноекономічному рівні війна виступає каталізатором консолідації ринку праці. Частка великих підприємств у загальній кількості працівників зросла з 26,2% у 2021 до 27,1% у 2024 році, тоді як частка середнього бізнесу скоротилася з 47,2% до 46,4%.

На відміну від економіки в цілому, аграрний сектор у 2024 році продемонстрував не просто стабілізацію, а впевнене відновлення зайнятості, що вказує на початок фази зростання. Графічно змодельована динаміка кількості найманих працівників (рис.2.4) за допомогою поліноміального рівняння 2-го ступеня (квадратичного) математично доводить, що U-подібна динаміка ринку праці в агросекторі є стійким і прогнозованим процесом (R^2=0,9991).

[2] *Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.*

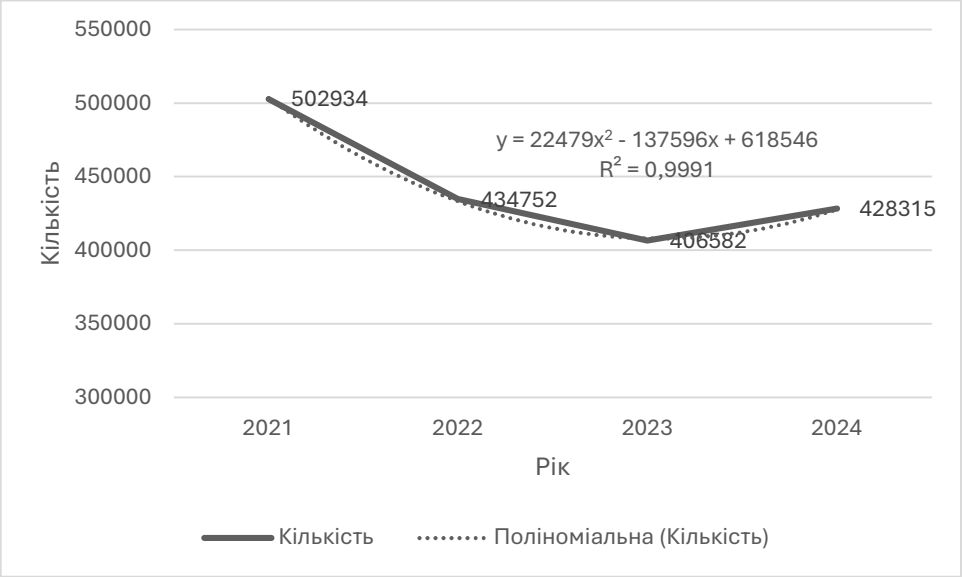


Рис.2.4. Динаміка кількості найманих працівників: сільське, лісове та рибне господарство

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [136]

Параболічна крива, яку описує рівняння, підтверджує властиве аналізованим процесам відновлення. При цьому частка працівників, які працюють у великих підприємствах, зросла майже вдвічі (з 8,6% до 16,0%). Кількість працівників, які працюють у середніх підприємствах, впала з 52,3% до 44,3%. Зважаючи на що можемо зазначити: відновлення зайнятості відбувається переважно за рахунок консолідації робочої сили у великих підприємствах. Але найбільша кількість працівників продовжує працювати в середніх (199819 осіб) та малих підприємствах (159867 осіб).

Аналіз динаміки кількості найманих працівників підприємств з виробництва харчових продуктів у період з 2021 по 2024 роки засвідчує уповільнення спаду в кількості найманих працівників, адаптацію цих підприємств як роботодавців до умов господарювання. Що підтверджено моделюванням динаміки кількості найманих працівників за допомогою поліноміальної лінії тренду з коефіцієнтом детермінації R^2=0,9844 (рис. 2.5).

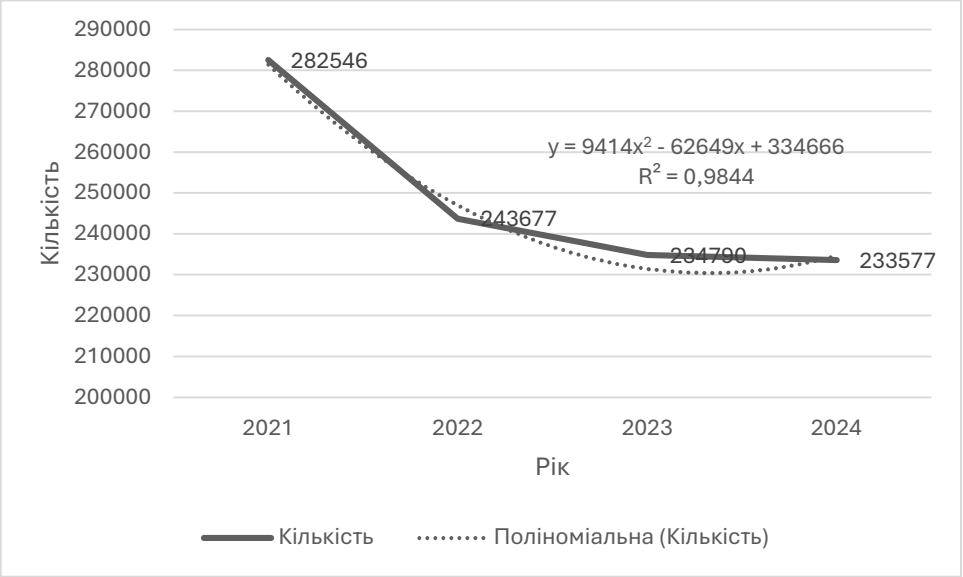


Рис.2.5. Динаміка кількості найманих працівників: виробництво харчових продуктів

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Протягом аналізованого періоду середні підприємства зберегли свою роль як домінуючого роботодавця. Їхня частка в загальній структурі зайнятості залишалася стабільною, коливаючись у відносно вузькому діапазоні 60,2 - 62,3%. Частка великих компаній як роботодавців також залишалася стабільною на рівні близько 26%. Частка малих підприємств за цей період зросла з 12,4% до 13,2%.

Аналізуючи витрати на персонал (табл.2.7), спостерігаємо їхнє падіння у 2022 році, яке було суттєвим, але меншим у порівнянні до падіння кількості працівників.

Що свідчить про те, що навіть у найскладніший рік бізнес намагався підтримувати своїх працівників. Наступні два роки демонструють відновлення. Особливо показовим є 2024 рік, коли витрати на персонал не лише перевищили довоєнний рівень, а й продемонстрували зростання на 22% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про активну конкуренцію за робочу силу та суттєвий перегляд заробітних плат в умовах інфляції та дефіциту кадрів.

Таблиця 2.7

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021−2024 роках

Роки	Усього, тис. грн	У тому числі							
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		тис. грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	тис. грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	тис. грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	тис. грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності
Усього									
2021	1169821739,0	431797529,3	36,9	552074658,4	47,2	185949551,3	15,9	61352562,2	5,2
2022	1038773418,5	364267681,0	35,1	502078852,1	48,3	172426885,4	16,6	55266755,0	5,3
2023	1193908451,6	448365498,1	37,6	549149167,4	46,0	196393786,1	16,4	66224525,9	5,5
2024	1426724715,2	566149952,4	39,7	664279177,6	46,6	196295585,2	13,7	59967534,8	4,2
Сільське, лісове та рибне господарство									
2021	78406839,8	10556018,9	13,5	47166375,2	60,1	20684445,7	26,4	5143865,7	6,6
2022	74301496,0	9076258,7	12,2	43340702,4	58,3	21884534,9	29,5	5240204,8	7,1
2023	80095223,7	20342596,6	25,4	36380117,8	45,4	23372509,3	29,2	7127707,8	8,9
2024	90536174,7	24503527,6	27,1	45734766,2	50,5	20297880,9	22,4	5772954,5	6,4
Виробництво харчових продуктів									
2021	48204844,6	19586465,0	40,6	25371090,8	52,6	3247288,8	6,8	667685,8	1,4
2022	44123014,8	16619446,7	37,7	24377929,0	55,2	3125639,1	7,1	652816,3	1,5
2023	53481032,9	20903847,5	39,1	29081224,1	54,4	3495961,3	6,5	707911,9	1,3
2024	66162332,2	25195843,1	38,1	36825414,4	55,7	4141074,7	6,2	707882,1	1,1

Джерело: побудовано автором за даними [136]

Статистичні дані чітко вказують на процес консолідації витрат на персонал, у тому числі, фонду оплати праці, у великих та середніх підприємствах. Частка великого бізнесу у загальних витратах на персонал зростала. Ймовірно, саме великі підприємства стали драйверами відновлення ринку праці.

Початковий спад витрат на персонал в сільському, лісовому та рибному господарстві був значно м'якшим (5,2%), ніж в економіці в цілому (11,2%), що свідчить про відносну стійкість бізнесу та важливість збереження людського капіталу в цій галузі. Частка витрат на персонал великих підприємств сільського господарства зросла більш ніж удвічі: з 13,5% у 2021 до 27,1% у 2024 році. Частка середніх підприємств знизилася з 60,1% до 45,4% у 2023 році, частково відновившись до 50,5% у 2024 році. Частка малого бізнесу також впала з 26,4% до 22,4%. Відповідно, витрати на персонал

перерозподіляються від середніх та малих господарств до великих підприємств, що повністю корелює з раніше виявленою динамікою кількості найманих працівників.

Сектор виробництва харчових продуктів продемонстрував високі темпи зростання витрат на персонал: сукупне зростання за 2021-2024 роки склало 37,3%, що значно випереджає і агросектор, і економіку в цілому. Середні підприємства зміцнили свою роль основного драйвера витрат на персонал - їхня частка зросла з 52,6% у 2021 році до 55,7% у 2024 році. Частка великих підприємств залишалася відносно стабільною. Як і малого бізнесу.

Національний банк України в своєму звіті надає наступну оцінку загальної ситуації на ринку праці: «диспропорції на ринку праці зберігатимуться, проте поступово послаблюватимуться разом із нормалізацією безпекових умов. Під впливом зростання попиту на робочу силу безробіття зменшуватиметься та закріпиться нижче 10% до кінця 2027 року» [159].

За даними Державної служби зайнятості станом на серпень 2025 року загальна кількість вакансій становила 68420, з них – 3180 в сільському господарстві, 3368 – підприємств з виробництва харчових продуктів, виділяють наступний тренд: «внаслідок суттєвих змін в економіці країни загострюється структурне безробіття. Сьогодні за багатьма професіями спостерігається дефіцит кадрів, водночас наявні шукачі роботи не володіють необхідними уміннями та навичками. Ситуація ускладняється у регіональному розрізі» [163].

Виходячи з тенденцій останніх років, аграрний сектор України стикається з нестачею робочої сили через активні мобілізаційні процеси та міграцію. Зважаючи на оцінки експертів, в деяких регіонах України ця проблема досягла настільки критичного рівня, що щороку загрожує отриманню поточних врожаїв [215].

Як прогнозує Міністерство економіки України, протягом 2025-2030 років «потреба економіки України в робочій силі зросте більшими темпами (до + 10%), ніж збільшиться пропозиція з боку робочої сили (до +7%). Тим самим

засвідчує, що на 1 робоче місце в Україні претендуватиме менша кількість осіб, ніж зараз. Особливо ситуація загостриться у сільському господарстві та промисловості, де потреба в кадрах, необхідних для забезпечення їх цільового зростання, щороку, починаючи 2026 року, на 30-40% перевищуватиме кількість можливих претендентів» [103].

Зважаючи на проведений вище аналіз, попри безпрецедентні виклики війни, аграрний сектор демонструє економічну стійкість та здатність до відновлення. При цьому, ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати в цілому як складну. Будь-які пожвавлення економічної активності, розвиток агропідприємств потребуватимуть залучення до співпраці нових працівників, швидкої та якісної їхньої інтеграції в компанію. Що, у свою чергу, формує запит на гнучкі, ефективні системи управління як підприємствами, так і персоналом.

2.2. Компаративний аналіз особливостей формування системи адаптації персоналу агропідприємств

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні істотно впливають як на економіку країни в цілому, так і на сільськогосподарську галузь зокрема, спричинивши численні економічні та матеріально-технічні труднощі. Серед викликів, які прийняли на себе агропідприємства, як значне скорочення сільськогосподарських угідь, що призводить до зниження врожайності, брак фінансових ресурсів, сучасних технологій, ризики війни, так і дефіцит персоналу, що може негативно позначитися на відновленні галузі.

За таких умов особливого значення набуває фактор розвитку кадрового потенціалу агропідприємств. Адже без працівників відповідної та належної кваліфікації, своєчасно та цілковито інтегрованих в компанію, здатних відтворювати результати на постійній основі, неможливо як ефективно розвивати бізнес, використати потенціал новітніх технологій, методів господарювання, так і в повній мірі впровадити їх у практику підприємств.

Зважаючи на останнє, відзначимо, що якісно сформована система адаптації персоналу постає як один з ключових детермінантів продуктивності праці, операційної стійкості та здатності сучасного агропідприємства до відновлення, забезпечення стійких конкурентних переваг, масштабування виробництва без втрати якості тощо.

Проблемам адаптації персоналу в аграрному секторі присвячено чимало наукових праць, аналізу яких було присвячено попередні розділи нашого дисертаційного дослідження, надаючи належне управлінню людським капіталом як одному із ключових факторів успіху сучасного агропідприємства.

Розвиток агросектору, економічне зростання може досягатися як екстенсивним, так і інтенсивним шляхами. До екстенсивних відносять збільшення фізичного обсягу капіталу, збільшення чисельності працівників. Серед інтенсивних: технологічний прогрес, економія за рахунок зростання масштабу виробництва, удосконалення розподілу ресурсів, рівень кваліфікації персоналу підприємства, інституційні, законодавчі та інші чинники. Як стверджують науковці «всі фактори, які впливають на рівень продуктивності праці, найсуттєвіші з точки зору реального економічного зростання. Приріст обсягу виробництва може бути досягнутий за рахунок трьох джерел: приросту праці; приросту капіталу; технічних нововведень» [182].

Система адаптації персоналу є інструментом, що впливає на обидві групи факторів. З одного боку, ефективна адаптація дозволяє забезпечити необхідне збільшення чисельності працівників, знизити плинність кадрів, з іншого, вона покликана забезпечити та прискорити процес досягнення новим працівником належного рівня кваліфікації та продуктивності праці. Остання виступає ключовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів. Для дослідження факторів зростання продуктивності праці в сільському господарстві розглядаємо природно-кліматичну, організаційно-економічну, техніко-економічну, соціально-економічну їхню складові, поділяючи думку, що «продуктивність праці була і буде одним з головних показників, який визначає розвиток галузі, підприємства. Взаємозв'язок між

продуктивністю праці и економічним зростанням очевидний, адже продуктивність праці у ринковій економіці є одним з чинників формування сукупної пропозиції» [134, с.247]. Приймаючи до уваги призначення, характер та особливості адаптації, провадження ефективної системи адаптації відносимо до організаційно-економічних та соціально-економічних.

Зважаючи на завдання нашого дослідження, тривалий науковий дискурс щодо особливостей формування системи адаптації персоналу та її оцінювання, сформуємо предметне розуміння та проаналізуємо кількісні показники фінансово-господарської діяльності агропідприємств, які корелюють з адаптацією персоналу [9,24,44,68,71].

Для проведення компаративного аналізу ми обрали агропідприємства, які активно ведуть свою господарську діяльність на території України, в яких віддають належне адаптації персоналу, формуючи та розвиваючи підходи до управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, одностайні у поглядах на працівників підприємства як джерело стійкої конкурентної переваги, які відносяться до великих та середніх агропідприємств. Вибірка включає як безпосередніх агровиробників, так і провідних гравців суміжних сегментів (постачальники агроресурсів та переробка), що дозволяє порівняти системи адаптації в компаніях із різною трудомісткістю та капіталомісткістю бізнесу.

ТОВ «БАЙЕР» - міжнародна компанія, яка працює в галузі охорони здоров’я та сільського господарства, дотримується принципів сталого розвитку. Три основних підрозділи компанії виробляють продукцію, пропонують рішення для задоволення більшості соціальних потреб. «БАЙЕР» соціально відповідальна компанія, яка є одним із лідерів на ринку України у сфері засобів захисту рослин, виробництва та дистрибуціє гібридів світового класу з ексклюзивною генетикою. Насіннєвий завод компанії в Україні забезпечує можливості для виробництва, зберігання та вчасної дистрибуції до 875 тис. посівних одиниць насіння кукурудзи щорічно для близько 2,5 тисяч клієнтів компанії в Україні. Компанія завдяки загальним інвестиціям у розмірі 60 млн євро збільшує потужності українського насіннєвого заводу, щоб

наростити виробництво насіння кукурудзи та задовольнити попит на насіння кукурудзи в Україні та одночасно збільшити експорт до ЄС [10].

Відповідальність за впровадження та моніторинг системи адаптації персоналу в компанії розподіляється між кількома ключовими суб'єктами всередині організації, насамперед командою управління персоналом (міжнародною та локальною) і менеджерами різного рівня. HR-менеджмент компанії відіграє центральну роль у розробці, виконанні та нагляді за процесами адаптації. З іншого боку, менеджери компанії несуть відповідальність за поширення своєчасної, точної та відповідної інформації всім співробітникам, створюючи середовище прозорості, яке є важливим для успішної адаптації, організовуючи внутрішні канали зв'язку як для впровадження, так і для постійного моніторингу ефективності системи адаптації, таким чином закриваючи цикл зворотного зв'язку та дозволяючи здійснювати безперевні вдосконалення. В компанії працює портал для нових працівників Hello Bayer (https://hello.bayer.com), адаптація включає в себе чотири етапи: 1) підготовку до виходу на роботу; 2) перший робочий день; 3) перші 30 днів та 4) перші 90 днів, що сприяє інтеграції нових працівників в компанію. Методи адаптації сфокусовані на поєднанні потреб працівників та компанії, серед яких формальні тренінги, наставництво, «баддінг», заходи в рамках програм управління талантами, заохочення та визнання, програм кар'єрного зростання, знайомство з політиками та корпоративною культурою компанії тощо [41].

ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» об'єднує ряд аграрних підприємства, головний напрямок діяльності компанії – вирощування зернових і олійних культур. Земельний банк становить 134 тис. га в Хмельницькій та Тернопільській областях. Компанія прагне розвивати потенціал землі та людей, забезпечуючи фінансову стійкість, соціальну відповідальність та професіоналізм. В компанії формують кадровий потенціал, систематично підвищують умови праці працівників, діє ефективна система мотивації [143].

За адаптацію нових працівників відповідальні працівники напрямку по роботі з персоналом, адаптацію здійснюють у складі загального процесу рекрутингу, роблячи фокус на пошук кандидатів з унікальним поєднанням професійних та особистісних компетенцій, що позначається на тому, як організовано адаптацію нових працівників. Програми адаптації здебільшого скеровані на проходження формальних тренінгів, інструктажів, наприклад, з техніки безпеки та охорони праці, вебінарів, для нових працівників доступна корпоративна бібліотека тощо [144].

СТОВ «ДРУЖБА-НОВА» (у складі Kernel) - відомий виробник і експортер сільськогосподарської продукції. Спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, розведенні худоби, виробництві олії та готових кормів для тварин. Реалізовуючи політику сталого розвитку та забезпечуючи найвищі стандарти якості, Kernel як найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії, на частку якого припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії, постачає продукцію до понад 60 країн світу [50].

У складі компанії KERNEL HR-напрямок виступає стратегічним архітектором системи адаптації персоналу, розподіляючи відповідальність за проведення адаптації з лінійними керівниками. В компанії існують як загальні практики адаптації, які покликані забезпечити організаційну адаптацію, культурну адаптацію, професійну адаптацію, так і виділені для різних категорій, не лише професійних, наприклад, програма адаптації для ветеранів, яка охоплює психологічну реабілітацію, професійне навчання, спільні заходи та створення інклюзивних робочих місць, та проводиться за участі працівників компанії [49]. Нові працівники отримують доступ до розвиткового порталу компанії «KERNEL HUB. Територію твого розвитку» (https://education.kernel.ua/). А для швидкого занурення студентів у контекст сучасного агротех бізнесу створено Open Agritech College , Open AgriTech University (https://oau.kernel.ua/) – унікальні освітні проєкти KERNEL.

ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» - один із найбільших виробників та експортерів вирощування зернових та олійних культур у Західній Україні. Це аграрна компанія, основним напрямком діяльності якої є вирощування зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація. Компанія прагне задовольняти потреби продовольчого ринку продукцією рослинництва шляхом організації процесу високотехнологічного вирощування польових с/г культур, застосовуючи передовий вітчизняний і закордонний досвід та залучаючи оптимальну чисельність висококваліфікованого персоналу. Вирішуючи завдання оптимізації штатної чисельності персоналу за рахунок використання висококваліфікованих кадрів, збільшення показників рентабельності бізнесу шляхом оптимізації витрат, збільшення обороту, оптимізації товарних запасів, компанія на постійній основі підвищує ефективність управлінської команди, рівня кваліфікації працівників шляхом безперервного навчання та розвитку [156].

Для адаптації нових працівників в ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» застосовують комбінацію різних видів, форм та методів навчання [157]. Керівники та досвідчені працівники компанії допомагають нових працівників пройти професійну адаптацію, напрямок по роботі з персоналом сприяє інтеграції нових працівників в компанію шляхом комунікацій, орієнтаційних програм тощо. На базі підрозділів підприємства створено умови для навчання і стажування працівників різних категорій, наприклад, трактористів, які приймаються на роботу, в компанії облаштовано навчальні класи. Навчання нових працівників проводять досвідчені спеціалісти компанії, ними розробляються навчально-методичні матеріали.

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» як частина агропромхолдингу, відомого такими напрямками діяльності: рослинництво, виробництво цукру, тваринництво (виробник індустріального молока №1 в Україні), переробка сої (один з лідерів у переробці сої в Україні, загальна річна потужність з переробки складає 230 тис. тон). Компанія впроваджує кращі міжнародні практики менеджменту, управління якістю, інвестує в інновації та персонал, в сталий

розвиток громад. Серед принципів HR політики компанії: принцип відповідальності, принцип справедливості, постійний розвиток, принцип наступництва, принцип відкритості, дотримання прав людини, свобода зібрань та колективні переговори [106].

Відповідальність за організацію та реалізацію адаптаційних заходів розподілена між HR та менеджментом компанії: співробітники напрямку роботи з персоналом забезпечують організацію адаптації нових співробітників до культури компанії, організація професійної адаптації працівника - обов'язок керівників усіх напрямків та рівнів. Питання адаптації співробітників на робочому місці та до внутрішніх правил і вимог компанії стратегічно важлива, зважаючи на що, компанія запроваджує передові форми та методи адаптації [107]. Компанія розробляє та пропонує програми адаптації, стажування для молодих фахівців, у ролі наставників, внутрішніх тренерів виступають працівники компанії.

Оскільки фінансові результати будь-якого підприємства відіграють важливу роль у формуванні HR-стратегії, вони можуть відображати як ефективність управління персоналом, так і є визначальним фактором майбутніх HR-ініціатив, зокрема, з адаптації персоналу. Коли фінансові показники, такі як прибуток, демонструють позитивні тенденції, це не тільки сигналізує про успіх існуючої HR-політики, але й забезпечує необхідні ресурси для подальших інвестицій у залучення та розвиток персоналу. Крім того, взаємодія між фінансовою діяльністю та управлінням персоналом виходить за межі розподілу ресурсів; високі фінансові результати посилюють мотивацію працівників, оскільки працівники підприємства схильні сприймати організаційний успіх як підтвердження свого внеску в ділові результати підприємства. Аналіз взаємозалежності між діловими результатами та підходами до управління персоналом має важливе значення для формування довгострокових конкурентних переваг, стійкості організації та вимагає постійного коригування системи управління персоналом у відповідь на зміну фінансових реалій.

У таблиці 2.8 представлено результати фінансово-господарської діяльності аналізованих підприємств.

Таблиця 2.8

Результати фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств

	Ключові показники/рік	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	*2024*
	ТОВ «БАЙЄР»					
	Дохід, грн	6 353 131 000	7 595 492 000	7 209 812 000	8 514 793 000	9 320 326 000
	Чистий прибуток, грн	1 490 438 000	1 075 841 000	472 646 000	485 534 000	316 889 000
	Активи, грн	14 044 221 000	13 328 022 000	13 550 327 000	14 680 791 000	14 768 641 000
	Зобов'язання, грн	632 269 000	743 762 000	533 078 000	1 128 085 000	869 685 000
	ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»					
	Дохід, грн	3 477 455 000	6 292 310 000	6 413 977 000	7 214 731 000	9 668 078 000
	Чистий прибуток, грн	1 610 900 000	3 995 313 000	1 594 811 000	1 094 020 000	4 222 842 000
	Активи, грн	6 109 250 000	13 371 378 000	14 323 644 000	17 907 820 000	22 714 281 000
	Зобов'язання, грн	3 185 284 000	3 766 976 000	3 082 460 000	5 565 673 000	6 599 755 000
	СТОВ «ДРУЖБА-НОВА»					
	Дохід, грн	5 062 916 000	7 230 220 000	5 179 979 000	7 495 899 000	8 163 641 000
	Чистий прибуток, грн	1 965 452 000	5 270 285 000	1 099 941 000	-1 807 004 000	1 880 735 000
	Активи, грн	8 979 045 000	13 763 173 000	15 662 237 000	12 991 417 000	14 395 635 000
	Зобов'язання, грн	5 272 921 000	2 633 350 000	3 459 000 000	2 745 508 000	3 866 075 000
	ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»					
	Дохід, грн	2 218 986 000	2 902 199 000	4 190 692 000	5 147 951 000	5 505 807 000
	Чистий прибуток, грн	325 726 000	1 220 436 000	1 228 608 000	37 850 000	450 100 000
	Активи, грн	3 963 672 000	5 691 927 000	7 629 297 000	8 633 481 000	9 155 256 000
	Зобов'язання, грн	1 963 939 000	931 968 000	1 681 068 000	2 358 009 000	1 763 981 000
	ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»					
	Дохід, грн	285 024 000	270 210 000	348 233 000	713 235 000	874 334 000
	Чистий прибуток, грн	119 206 000	(-)294 467 000	38 248 000	-279 835 000	147 497 000
	Активи, грн	2 608 653 000	2 091 672 000	2 468 762 000	2 659 489 000	4 626 701 000
	Зобов'язання, грн	1 391 798 000	862 413 000	655 595 000	1 139 958 000	3 329 131 000

Джерело: побудовано автором за даними [184]

Представлена в таблиці інформація відображає показники, які дають змогу глибинно проаналізувати ключові тенденції за п’ятирічний період, який відзначений значними економічними та геополітичними викликами, що неминуче вплинуло на діяльність аграрного сектору. Аналіз виявляє як спільні для всіх гравців ринку тренди, так і унікальні аспекти діяльності кожного з них.

Для всіх п’яти підприємств спостерігається чіткий тренд нарощування виручки протягом аналізованих років. За кінцевими рівнями 2024 р. дохід зріс

у всіх: у СТОВ «ДРУЖБА-НОВА» - до 8,16 млрд. грн із 5,06 млрд грн у 2020 р., у ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» - до 9,67 млрд грн із 3,48 млрд, у ТОВ «БАЙЄР» до 9,32 млрд із 6,35 млрд, у ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» - до 5,51 млрд із 2,22 млрд, у ТОВ фірма «АСТАРТА-КИЇВ» - до 0,87 млрд із 0,29 млрд.

На відміну від виручки, чистий прибуток не показав стійкого зростання. Ймовірно, що приріст доходів був нівельований зростанням витрат (собівартості, операційних та фінансових витрат тощо), негативний вплив спричинили і інфляційні процеси зокрема. Бізнес не став суттєво прибутковішим у довгостроковій перспективі. Збільшення прибутку передбачає і ефективне управління витратами, що важливо для формування системи адаптації персоналу.

Розраховане значення боргового навантаження як частки зобов'язань у активах кожного підприємства [61, 65] за роками різниться (див.рис.2.6). Співвідношення заборгованості до власного капіталу як частка боргу відносно власного капіталу в структурі капіталу оцінює фінансовий леверидж і ризики, що може позначитися на формуванні системи адаптації, про що – далі в аналізі.

Аналіз динаміки штату працівників засвідчує гетерогенність чисельності персоналу аналізованих підприємств (див. рис. 2.6).

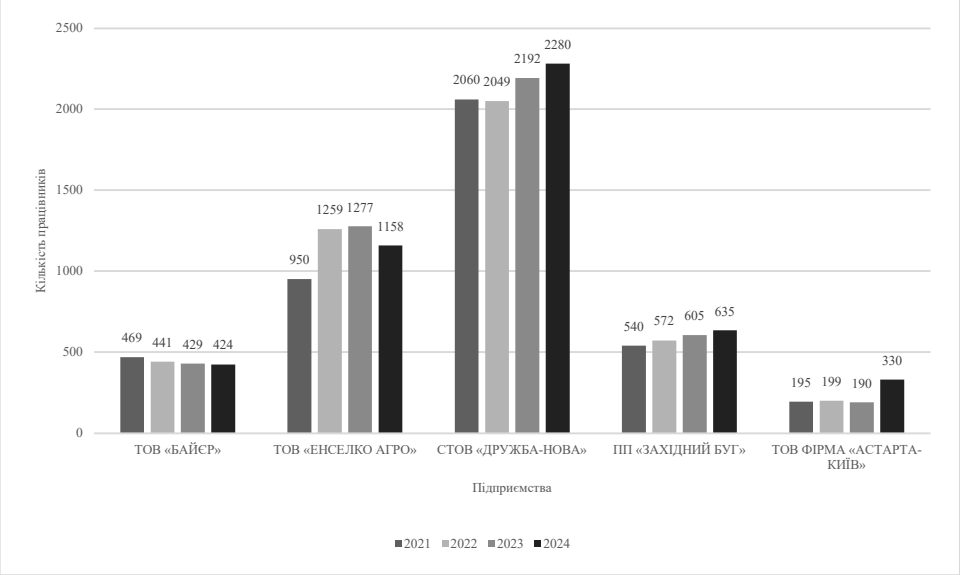


Рис.2.6. Чисельність персоналу досліджуваних підприємств, 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [184]

Як бачимо, дві компанії масштабувалися екстенсивно: СТОВ «ДРУЖБА-НОВА» – із 2060 осіб у 2021 р. до 2280 осіб у 2024 р., ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» – із 540 до 635 осіб. ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» пройшло через фазу розширення штату працівників (950 осіб 2021 року, 1277 у 2023 р.) з подальшою нормалізацією до 1158 у 2024 р. Натомість ТОВ «БАЙЄР» демонструвало відносно позитивну динаміку в результатах з одночасним скороченням штату працівників (469 осіб 2021 року до 424 осіб 2024 року) за одночасного підвищення результативності. ТОВ фірма «АСТАРТА-КИЇВ» зберігало відносно малі масштаби до 2023 р., але наростило чисельність 2024 року до 330 осіб.

Розглянемо питання продуктивності, проаналізуємо дохід на одного працівника досліджуваних підприємств (рис.2.7).

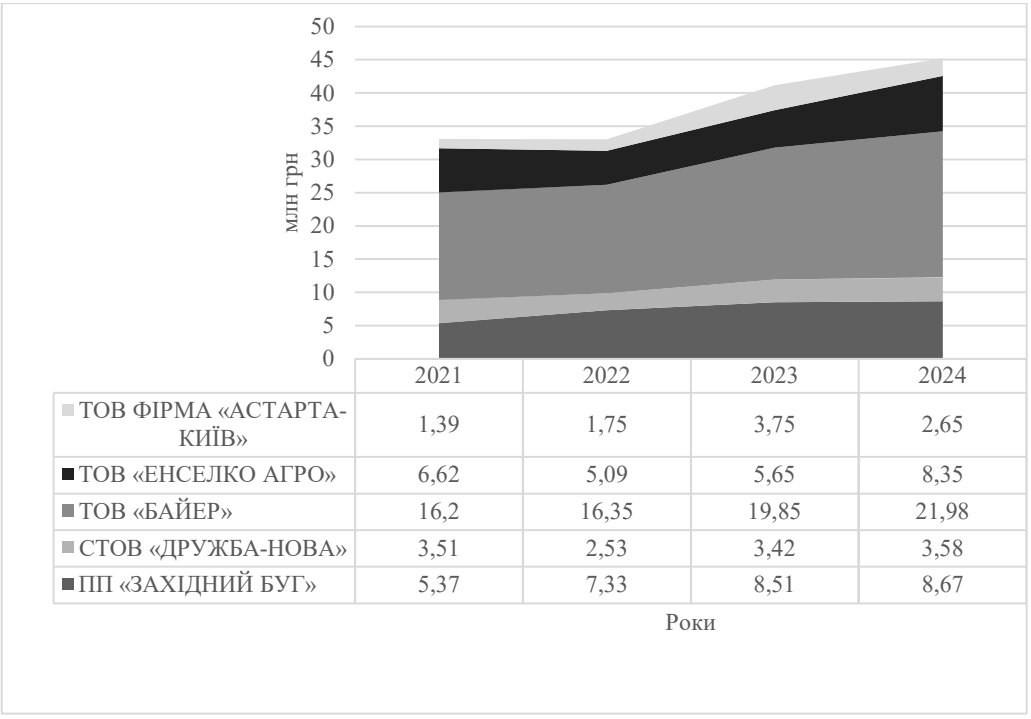


Рис. 2.7. Дохід на одного працівника досліджуваних підприємств, 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [184]

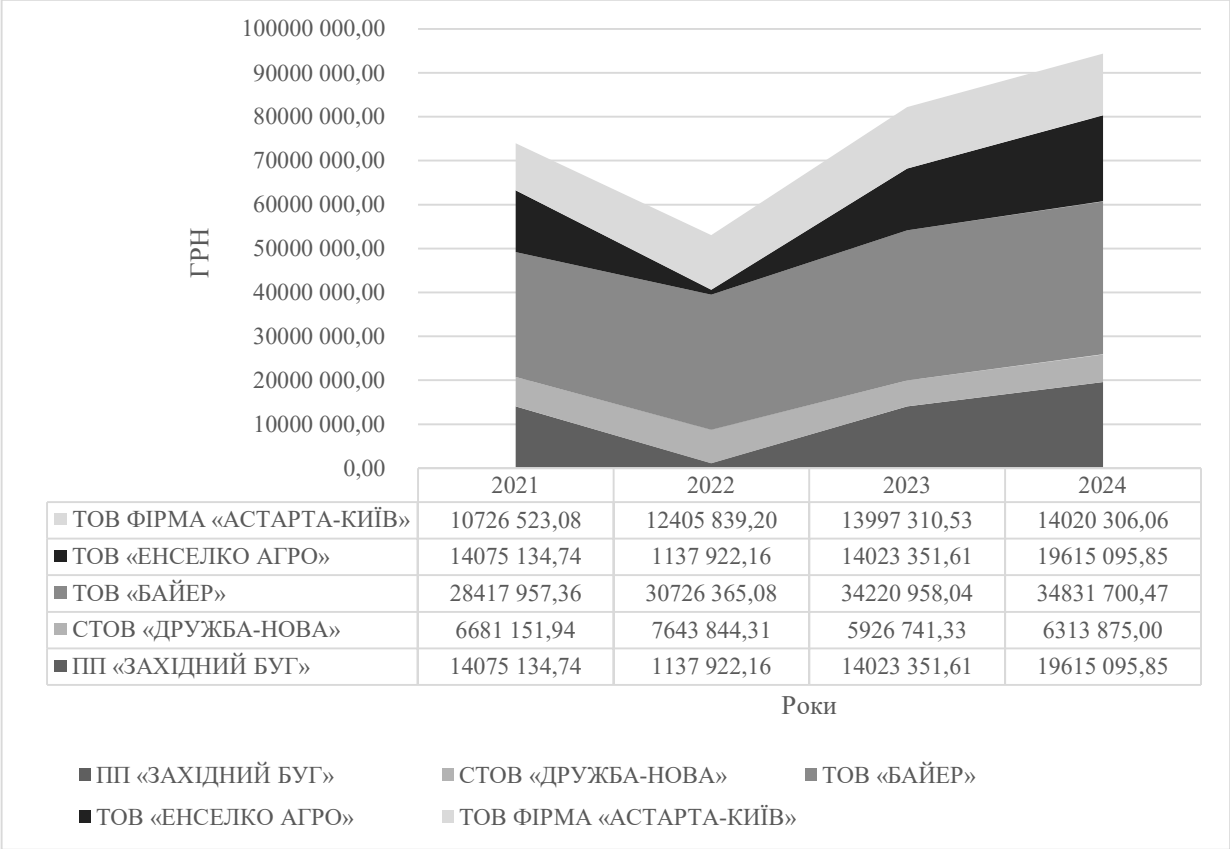
У 2024 р. найвищий дохід на одного працівника був у ТОВ «БАЙЄР» (21,98 млн грн/особу). У ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» – 8,67 млн; у ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» – 8,35 млн; у СТОВ «ДРУЖБА-НОВА» – 3,58 млн; у ТОВ фірма «АСТАРТА-КИЇВ» – 2,65 млн. Зважаючи на що, можемо відзначити великих

виробників, які, обираючи інтенсивний шлях економічного зростання, демонструють вищу віддачу на працівника.

Приймаючи до уваги умови, в яких створювався дохід, без врахування макроекономічних факторів, зокрема, інфляції, висновки щодо продуктивності можуть бути ілюзорними: частина приросту доходу у гривнях зумовлена підвищенням рівня цін, а не, ймовірно, реальними операційними удосконаленнями та процесами розвитку. 2022 року інфляційні процеси (26,6 % за підсумками грудня 2022 року до грудня 2021 року - Міністерство економіки України) були настільки значними, що реальна продуктивність праці у більшості підприємств не зростала. 2023–2024 рр. середньорічна інфляція сповільнилася, і це дозволило побачити ефект адаптації до умов господарювання: там, де відбулися покращення, реальна продуктивність праці зростає, наприклад, в ТОВ «БАЙЄР», та ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО».

Досліджуючи діяльність підприємств, актуальним в сучасних умовах постає питання забезпеченості основним капіталом. Характерною є капіталомісткість продукції, яка, визначаючи вартість основного капіталу на гривню продукції, виробленої підприємством, та повинна демонструвати тенденцію до зниження. Зростаюча капіталомісткість може призводити до зниження обсягів валової продукції, тобто, призводити до зниження ефективності. В контексті адаптації персоналу, розглянемо капіталоозброєність та продуктивність праці як такі, які здійснюють істотний вплив на капіталомісткість. Оцінюючи продуктивність праці як відношення валової продукції до кількості працівників агропідприємства, а капіталоозброєність як відношення обсягу основного капіталу до кількості працівників, можемо визначити капіталомісткість як відношення капіталоозброєності до продуктивності праці. Зростаюча капіталоозброєність, яка випереджає зростання продуктивності праці, може призвести до зростання капіталомісткості продукції, що негативно позначиться на ефективності виробництва.

На рис. 2.8 відображено розрахункові значення капіталоозброєності, яка у розрізі досліджуваних підприємств демонструє динаміку зростання, починаючи з 2023 року, що сигналізує про організаційно-технологічне забезпечення робочих місць і формує підґрунтя для зростання продуктивності в цілому.



	2021	2022	2023	2024
ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	10726 523,08	12405 839,20	13997 310,53	14020 306,06
ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»	14075 134,74	1137 922,16	14023 351,61	19615 095,85
ТОВ «БАЙЕР»	28417 957,36	30726 365,08	34220 958,04	34831 700,47
СТОВ «ДРУЖБА-НОВА»	6681 151,94	7643 844,31	5926 741,33	6313 875,00
ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»	14075 134,74	1137 922,16	14023 351,61	19615 095,85

Рис.2.8. Капіталоозброєність у розрізі досліджуваних підприємств, 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [184]

Співставляючи дані, які подані на рис.2.8 та рис.2.9, відзначаємо позитивну динаміку.

Формування та розвиток системи адаптації, з одного боку, обумовлені потребами бізнесу, з іншого боку, залежать від можливостей підприємства, аналіз яких за індикаторами, наведеними у таблиці 2.9, інтерпретуються як фінансові обмеження та/чи можливості для інвестування у систему адаптації персоналу.

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану підприємств[3]

Показники/ підприємства	ТОВ «БАЙЄР»	ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»	СТОВ «ДРУЖБА-НОВА»	ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»	ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	5,68	2,67	2,54	2,27	0,55
Коефіцієнт фінансової залежності	1,07	1,68	1,7	2,26	4,96
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,07	0,68	0,7	1,26	3,96
Поточна платоспроможність	10 264 223	-8 907 885	-4 750 013	-4 308 573	-2 810 822
Рентабельність продукції	30,4	43,12	38,02	2,21	31,18

Джерело: побудовано автором на основі даних [184]

Як ми бачимо з таблиці, три з п’яти підприємств зазначають коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності більше 2 (ТОВ «БАЙЄР» – 5,68; ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО» – 2,67; СТОВ «ДРУЖБА-НОВА» – 2,54), що означає наявність певного запасу поточної ліквідності. Водночас у чотирьох компаній від’ємна поточна платоспроможність (-8 907 885; -4 750 013; -4 308 573; -2 810 822 грн відповідно для ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», СТОВ «ДРУЖБА-НОВА», ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» та ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», що можемо охарактеризувати як властиву для агросфери ситуацію. Разом з тим, здатність підприємства своєчасно розраховуватися за поточними зобов’язаннями, виконувати свої довгострокові зобов'язання для системи адаптації означає, що навіть за високого коефіцієнту поточної (загальної) ліквідності, ресурсів для її формування та розвитку, удосконалення, запровадження передових технологій може бракувати. Відповідно, за такої ситуації, менеджмент агропідприємств потребує пришвидшених і високоефективних форм та методів адаптації.

[3] Значення показників подано станом на 01 липня 2025 року

У аналізованій вибірці також спостерігаємо ситуацію, коли ТОВ «БАЙЄР» має мінімальне значення коефіцієнту співвідношення позикових та власних коштів (0,07) і найнижчий коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (1,07), тоді як ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» – найвищу (коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 3,96; коефіцієнт фінансової залежності – 4,96). У ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ» значення коефіцієнту співвідношення позикових та власних коштів – 1,26, а коефіцієнт фінансової залежності – 2,26. У решта підприємств – значення менше одиниці та двійки відповідно. Що також впливає на систему адаптації, оскільки низький борг дозволяє формувати систему адаптації персоналу розширено, забезпечувати її тривало в часі. Навпаки, висока частка позикового фінансування вимагає більш сфокусованого, пришвидшеного онбордингу з належним контролем окупності, продуктивність праці тощо.

Висока рентабельність продукції підприємства у поєднанні з їхніми структурами капіталу сигналізують про ефективність системи управління, операційної системи та успішність адаптаційних практик підприємств. Або, навпаки, вказують на обмеження в забезпеченні та розвитку системи адаптації Що також важливо для формування та розвитку системи адаптації персоналу.

Поєднуючи такі наукові підходи як комплексний, структурний, функціональний та ситуаційний, що дозволяє врахувати низку взаємозалежних факторів, досліджувати системні явища, зосереджуючись на виконуваних функціях в сучасних умовах, розглянемо вплив аналізованих факторів на формування системи адаптації персоналу.

Поділяючи погляди науковців на якісно побудовану систему адаптації персоналу як таку, яка впливає на ділові результати, які зазначають, що «адаптація працівників є ключовим елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає на рівень продуктивності» [173], відмічаємо продуктивність праці як один із ключових, економічно обґрунтованих, ефектів системи адаптації.

При цьому, формування системи адаптації персоналу обумовлюється результатами фінансово-господарської діяльності підприємства. Реалізація якісних адаптаційних практик потребує ресурсів. Фінансові показники підприємства виступають одночасно обмеженням і можливістю. Отже, системи адаптації корелює з результатами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Зважуючи на особливості та динаміку розвитку досліджуваних нами підприємств, припускаємо існування ряду неспостережуваних індивідуальних інституційних характеристик, які можуть впливати на систему адаптації, бути незмінними в часі, як корпоративна культура, якість менеджменту, як сукупність формальних і неформальних норм, правил, традицій, включаючи традиції групового бачення та сприйняття працівниками усього підприємства і його підрозділів, інтерпретація дій керівництва і працівників [124, с.53].

Для емпіричного перевірки гіпотези щодо впливу фінансово-економічних детермінант на формування та ефективність системи адаптації персоналу було розроблено специфікацію економетричної моделі на основі панельних даних. Оскільки на етапі фінансової діагностики було проаналізовано ширший набір показників, для економетричної специфікації було обрано два відносні, економічно інтерпретовані та концептуально різні, показники стандартизовано, оцінювання здійснювалося на основі специфікації панельної регресії з фіксованими ефектами (Fixed Effects Panel Model), що дало змогу зважити на неспостережувану гетерогенність (якість менеджменту, організаційну культуру) та часові макроекономічні шоки. Загальна математична модель залежності ймовірності функціонування ефективної системи адаптації від стандартизованих чинників отримала вигляду:

$$P(Y_{it} = 1 \mid \mathrm{Z}_{it}) = F(\beta_0 + \beta_1 z(NPM_{it}) + \beta_2 z(DER_{it}) + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}), \quad (2.1)$$

де:

Y_{it} - бінарний показник наявності/функціонування ефективної системи адаптації персоналу на i-му підприємстві у рік t ($Y_{it} = 1$, якщо система відповідає критеріям ефективності; $Y_{it} = 0$ - у протилежному випадку);

$P(Y_{it} = 1 \mid Z_{it})$ - умовна ймовірність того, що підприємство i у рік t має ефективну систему адаптації;

Z_{it} - вектор пояснювальних змінних та фіксованих ефектів;

$z(NPM_{it}) = \frac{NPM_{it} - \overline{NPM}}{\sigma_{NPM}}$ - стандартизоване значення рентабельності чистого прибутку i -го підприємства у рік t (виражене в одиницях середньоквадратичного відхилення σ);

$z(DER_{it}) = \frac{DER_{it} - \overline{DER}}{\sigma_{DER}}$ - стандартизоване значення боргового навантаження на капітал (Debt-to-Equity Ratio) i-го підприємства у рік t (у в.п. / одиницях σ);

μ_i - неспостережуваний фіксований ефект i -го підприємства (контролює індивідуальну гетерогенність, таку як якість менеджменту та корпоративна культура);

λ_t - часовий фіксований ефект (контролює загальноекономічні та макросекторальні шоки у рік t);

ε_{it} - випадкова похибка моделі ($E[\varepsilon_{it}] = 0$);

$F(\cdot)$ - функція розподілу (Logit або накопичувальна функція лінійної ймовірності). Для забезпечення об'єктивності та відтворюваності розрахунків значення Y_{it} (наявність/функціонування ефективної системи адаптації персоналу на i-му підприємстві у рік t) визначалося на основі критеріального підходу, базованого на індивідуальних управлінських практиках, властивих досліджуваним підприємствам.

Оскільки прямі коефіцієнти β_j у нелінійних моделях бінарного вибору відображають зміну логарифма шансів і є складними для безпосередньої економічної інтерпретації, для отримання прикладної оцінки використано методику обчислення середніх граничних ефектів (Average Marginal Effects, AME). Це дозволило оцінити зміну очікуваної ймовірності $Y_{it} = 1$, виражену безпосередньо у відсоткових пунктах, при зміні відповідного фактора на $+1\sigma$:

(2.2)

(2.2)

$$\Delta P(Y_{it} = 1) = \frac{\partial P(Y_{it} = 1)}{\partial z(X_{k,it})} \cdot \Delta z(X_{k,it}),$$

де:

$\Delta P(Y_{it} = 1)$ - приріст очікуваної ймовірності наявності ефективної системи адаптації персоналу (виражений у відсоткових пунктах);

$\frac{\partial P}{\partial z(X_{k,it})}$ - partial derivative (часткова похідна) функції ймовірності за стандартизованим предиктором $X_{k,it}$;

$\Delta z(X_{k,it})$ - задане одноодиничне зміщення значення фактора на одне середньоквадратичне відхилення ($\Delta z = +1\sigma$).

На основі розрахунків, проведених за масивом вибіркових даних агропромислових підприємств, було одержано емпіричне рівняння граничних ефектів (формула 2.2а), математичні параметри якого згруповано в Таблиці 2.10:

$$\widehat{\Delta P}(Y_{it} = 1) = +0{,}2249 \cdot \Delta z(NPM_{it}) - 0{,}1917 \cdot \Delta z(DER_{it}) \qquad (2.2а)$$

Рівняння (2.2а) відображає сукупну лінійну апроксимацію зміни очікуваної ймовірності за одночасної зміни обох стандартизованих факторів.

З огляду на характер вибірки (N=5), що обумовлено завданням та умовами проведення дослідження, представлена економетрична модель має пошуково-пілотний характер і слугує для виявлення загальних тенденцій.

Таблиця 2.10

Результати розрахунків (модель панельних даних з фіксованими ефектами

(зміна очікуваної ймовірності Y_{it} = 1 у в.п. за +1σ фактору))

Фактор	***Коефіцієнт***	***Std.Err***	***t***	***p>|t|***
Рентабельність чистого прибутку	+ 0.2249	0.1162	1.935	0.099
Боргове навантаження на капітал підприємства	− 0.1917	0.1138	−1.684	0.142

Джерело: розроблено автором на основі даних [184]

Як свідчать результати економетричного оцінювання панельної моделі з фіксованими ефектами (Таблиця 2.10), серед визначеного набору предикторів чітко виділяються рентабельність чистого прибутку та боргове навантаження на капітал підприємства, вплив яких на ймовірність формування та функціонування ефективної системи адаптації персоналу ($Y_{it} = 1$) є позитивним та негативним відповідно.

Рентабельність чистого прибутку виявляє статистично значущий позитивний вплив ($+0{,}2249$, при $t = 1{,}935$, $p = 0{,}099$). Отримані оцінки означають, що зростання рентабельності чистого прибутку підприємства на одне середньоквадратичне відхилення ($+1\sigma$) приводить до збільшення очікуваної ймовірності наявності ефективної системи адаптації персоналу на $22{,}49$ відсоткових пункти. Цей результат є статистично значущим на 10%-му рівні ($\alpha = 0{,}10$), що повністю узгоджується з концепцією ресурсного забезпечення: висока рентабельність акумулює внутрішні фінансові ресурси, необхідні для інвестування в HRM практики адаптації персоналу. Позитивний вплив рентабельності узгоджується з тим, що підприємства з ефективною бізнес-моделлю мають прокапіталізований бюджет, зокрема, для вирішення завдань адаптації персоналу, гнучкіше маневрують ресурсами, швидше та гнучко можуть запроваджувати передові практики онбордингу, можуть ресурсно забезпечувати програм наставництва тощо.

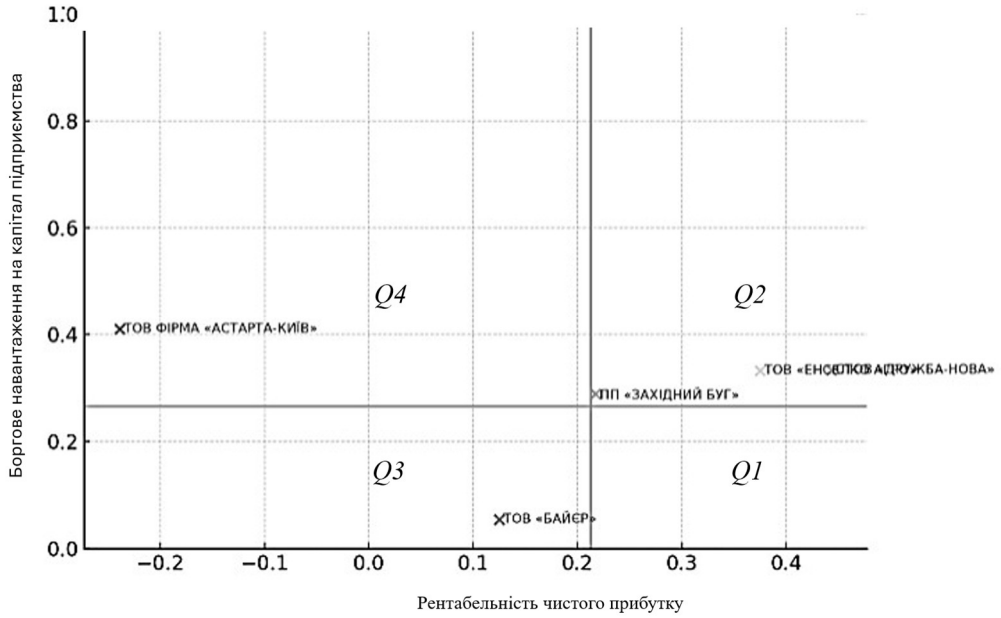
Боргове навантаження на капітал підприємства демонструє виражену негативну тенденцію ($-0{,}1917$, при $t = -1{,}684$, $p = 0{,}142$). Збільшення боргового навантаження на $+1\sigma$ супроводжується зниженням очікуваної ймовірності функціонування ефективної системи адаптації на $19{,}17$ відсоткових пункти. З огляду на значення $p = 0{,}142$, даний детермінант перебуває на межі статистичної значущості ($\alpha \approx 0{,}15$), однак стабільність від'ємного знаку коефіцієнта підтверджує економічну логіку: високий рівень заборгованості змушує менеджмент спрямовувати операційні грошові потоки на обслуговування зобов'язань, мінімізуючи «некритичні» (з точки зору короткострокової ліквідності) витрати на розвиток та адаптацію людського

капіталу. Відповідно, негативний вплив боргового навантаження пояснюється тим, що борг звужує можливості: ресурсні можливості вразливіші до шоків, HR-витрати можуть сприйматися через призму вимушених бюджетних обмежень, скорочуючи інвестиції в розвиток персоналу, програми підтримки та інтеграції, що негативно позначається на загальній якості процесів адаптації.

Таким чином, відносні показники операційної ефективності та фінансового важеля виступають дійсними предикторами готовності суб'єктів господарювання до системного інвестування у внутрішньоорганізаційні HR-процеси, що обґрунтовує доцільність розробки спеціалізованого науково-методичного інструментарію адаптації у третьому розділі дослідження.

Висока рентабельність і фінансова стійкість дозволяють підприємствам інвестувати в формування та розвиток ефективної системи адаптації, сприяючи забезпеченню високої продуктивності праці.

З огляду на попередньо отримані результати моделювання, подальший аналіз суб'єктів господарювання доцільно здійснити за найбільш вагомими предикторами - рентабельністю чистого прибутку (NPM) та борговим навантаженням на капітал (DER)). З цією метою запропоновано авторську «Матрицю предикторів системи адаптації» (Рис. 2.9).


Боргове навантаження на капітал підприємства
Рентабельність чистого прибутку
Q1
Q2
Q3
Q4
ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС АЛЬЯНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ДРУЖБА-НОВА»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛЕГІОН»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС»
ТОВ «ЕНЕРГОСЕРВІС ЛІДЕР-ЗАХІД ПЛЮС ТРЕЙД ГРУП ЛТД ЕКСПОРТ ІМПОРТ ТРАНС ЛОГІСТИК

адаптації потребує застосування низькобюджетних та стандартизованих рішень.

Квадрант Q4 («Низька рентабельність/Високе боргове навантаження»): $NPM_{it} < Me(NPM)$, $DER_{it} \geq Me(DER)$. Критична зона фінансового ризику, у якій формування систем адаптації персоналу обмежується браком ресурсів та дефіцитом ліквідності.

Для комплексної кількісної оцінки готовності кожного підприємства до розбудови ефективної системи адаптації на основі емпіричних вагових коефіцієнтів моделей (2.1–2.2a) розраховується скоринговий індекс передумов (SIP_{it}, Scoring Index of Prerequisites):

$$SIP_{it} = \beta_1 \cdot z(NPM_{it}) + \beta_2 \cdot z(DER_{it}) \quad (2.3)$$

де у формалізованому вигляді з урахуванням оцінених параметрів Таблиці 2.10 рівняння має вигляд:

$$SIP_{it} = 0{,}2249 \cdot \left(\frac{NPM_{it} - \overline{NPM}}{\sigma_{NPM}}\right) - 0{,}1917 \cdot \left(\frac{DER_{it} - \overline{DER}}{\sigma_{DER}}\right), \quad (2.3a)$$

де:

SIP_{it} - скоринговий індекс фінансово-економічних передумов формування системи адаптації i-го підприємства у рік t;

$z(NPM_{it})$ та $z(DER_{it})$ - стандартизовані значення (z -оцінки) рентабельності чистого прибутку та боргового навантаження відповідно;

$0{,}2249$ та $-0{,}1917$ - емпірично встановлені граничні ефекти відповідних предикторів (Таблиця 2.10).

Розрахований індекс SIP_{it} дає змогу не лише позиціонувати кожне підприємство всередині матриці предикторів (Рис. 2.9), а й здійснювати динамічний моніторинг його готовності до інвестування в розвиток людського капіталу.

Виконані нами розрахунки, представлені на рис. 2.9, графічно демонструють ситуацію у розрізі кожного із аналізованих підприємств. Відтак, розрахунково жодне із підприємств не потрапляє в Q1 «Висока рентабельність/ Низьке боргове навантаження», зону, яка визначає найкращі передумови для

формування та розвитку ефективної системи адаптації, формуючи запит на системи адаптації, які були б ефективні за визначених, не найкращих, умов їхнього формування.

Позицію ТОВ «БАЙЄР» в зоні Q3 можна позначити як стабільно позитивні передумови для формування та розвитку системи адаптації. Однак, за умов падіння прибутковості нижче нинішнього рівня, «запас міцності» може зменшитися.

Для формування системи адаптації в інших підприємствах за умови впливу спостережуваних предикторів, спостерігаємо ситуацію, коли ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» вимушено підтримує мінімальну ефективність, що, ймовірно, спричиняє стримуючий ефект на формування та розвиток системи адаптації.

Решта підприємств знаходяться в квадранті Q2, коли спостерігаємо високе боргове навантаження. Що є характерним для підприємств агросектору. Як зазначають науковці, високий рівень боргового навантаження є об’єктивним обмежуючим фактором кредитування, припускають, що агропідприємства обмежено зможуть використовувати зовнішнє фінансування для підтримки власної фінансової стабільності в майбутньому. При цьому, ризики кредитуванням вони можуть мінімізувати, якщо будуть ретельно формувати свою політику запозичень для збільшення рентабельності власного капіталу через використовування запозичених ресурсів [105].

Поширена ситуація в агропідприємствах щодо позик і ризиків обумовлена рядом об'єктивних причин, наприклад, етапу життєвого циклу підприємства, масштабу діяльності, сезонності. Підвищення рівня фінансової стійкості агропідприємств потребує розробки та реалізації комплексу цілеспрямованих заходів, серед яких - скорочення постійних витрат, підвищення рівня використання виробничих потужностей, самофінансування розвитку за рахунок прибутку та інші. [104]. Реалізація подібних заходів може істотно обмежувати можливості для розвитку системи адаптації, формує запит

на формування системи адаптації, ефективної в контексті вирішення завдань управління фінансовою стійкістю агропідприємств.

Таким чином, у межах проведеного аналізу встановлено взаємозв'язок між фінансово-господарськими показниками діяльності та адаптацією персоналу. Фінансова стабільність підприємств є неоднорідною, що виражається в коливаннях чистого прибутку та значному борговому навантаженні, характерному для агросектору. Це формує специфічний контекст для управління персоналом, де формування та розвиток системи адаптації залежать від наявних ресурсів та операційної ефективності.

Побудована економетрична модель панельних даних з фіксованими ефектами дозволила кількісно оцінити вплив ключових факторів на формування ефективної системи адаптації. Доведено, що найбільш значущими предикторами є рентабельність чистого прибутку (позитивний вплив) та боргове навантаження на капітал (негативний вплив). Висока прибутковість створює фінансове підґрунтя для впровадження комплексних і ресурсномістких програм адаптації, тоді як високий рівень заборгованості обмежує інвестиційні можливості HR-департаментів, висуваючи на передній план потребу в пришвидшених та високоефективних методах онбордингу.

При цьому, якщо великі агропідприємства демонструють відносну стійкість, то сегмент малого агробізнесу зазнав критичного, асиметричного впливу екзогенних шоків. Згідно з даними відкритих реєстрів та моніторингових досліджень, 2024–2025 роках спостерігалася тенденція до згортання діяльності малих агропідприємств, на відміну від 2022 - 2023 років, коли спостерігалося певне сповільнення темпів їхньої ліквідації. Серед основних причин - фактор війни, критичний дефіцит обігових коштів, брак кваліфікованого персоналу. Що створює безпрецедентні виклики для системи адаптації, оскільки нові категорії працівників потребують специфічних підходів до навчання та психофізіологічної підтримки.

Побудована матриця предикторів системи адаптації наочно продемонструвала системний характер фінансових викликів для галузі. Це

обґрунтовує нагальний запит на такі системи адаптації, які є не лише результативними з погляду продуктивності праці, але й оптимальними з точки зору використання ресурсів в сучасних умовах. Що є критично важливими для подальших етапів дисертаційного дослідження.

2.3. Оцінювання управління системою адаптації персоналу агропідприємства

Система адаптація персоналу агропідприємств являє собою подвійний ландшафт викликів і переваг, які глибоко взаємопов’язані та мають далекосяжні наслідки для стійкості та розвитку агропідприємств, національної та глобальної продовольчої безпеки.

Викладені в першому розділі нашого дисертаційного досліджена науково- обґрунтовані погляди на адаптацію персоналу як складну, відкриту систему, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів, функціонування якої відбувається під впливом зовнішнього (ринок праці, макроекономічні умови) та внутрішнього (корпоративна культура, стратегія) середовищ, досліджені нами суб’єкти, об'єкти, цілі, методи адаптації підтверджують, що така система володіє емерджентними властивостями, коли результат її функціонування є більшим, ніж проста сума ефектів від окремих її елементів. Це означає, що для оцінювання системи адаптації необхідний інтегральний підхід, який би охоплював елементи системи в цілому, що потребує розроблення науково-методичного підходу до оцінювання системи адаптації персоналу агропідприємств, який дозволяє встановити її взаємозв’язок із фінансово-господарськими показниками діяльності, проаналізованими нами у підрозділах 2.1 та 2.2. розділу другого нашого дисертаційного дослідження.

Оскільки функціонування системи повинно бути спрямованим на розвиток, окреслення його стану потребує належного інформаційного забезпечення [118, с.139].

Належно організований та забезпечений процес оцінювання системи за призначенням надає інформацію для аналізу її стану, виміру ефективності, яка в сучасній науково-економічній літературі здебільшого визначається як відношення отриманого результату до витрат ресурсів, що забезпечили отримання результату. Наковці, трактуючи поняття «ефективність» та, визначаючи її критерії, розглядають ефективність як багатогранну економічну категорію, яка характеризується отриманням максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів, яка, представляючи ступінь використання ресурсного потенціалу, забезпечує надійність та стійкість бізнес-процесів організації [217, с.164].

За визначенням Багана Н.В., Березіної Л.М., та Потяженко О.М., «Ефективність – це результативність функціонування відкритої системи, якою є бізнес-організація, процесу управління нею як взаємодії керованої та керівної підсистем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління» [110].

Зважаючи на те, що адаптацію в сучасній практиці управління відносять до системи HRM у складі системи управління підприємством, підходи до її оцінювання здебільшого релевантні підходам до оцінювання системи менеджменту персоналу.

Серед основних підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу розрізняють поняття «оцінка ефективності персоналу» та «оцінка ефективності менеджменту персоналу», виділяючи різні підходи, за яких ефективність менеджменту персоналу може вимірюватися результатами економічними діяльності підприємства, трудовими показниками, соціальною компонентою, рівнем досягнення стратегічних та операційних цілей, науковці відзначають: «Оцінка ефективності персоналу принципово відрізняється від оцінки ефективності менеджменту персоналу, оскільки оцінка ефективності персоналу – це формалізований та запланований аналіз трудової діяльності зайнятих, що дає змогу вивчити якісний склад кадрових ресурсів організації, тобто виявити його сильні та слабкі сторони, а оцінка ефективності

менеджменту персоналу дозволяє визначати характер управлінського впливу на трудову поведінку та коригувати у відповідності із прийнятими соціальними, економічними, організаційними критеріями» [137, с.34].

Важливою складовою оцінювання менеджменту персоналу виступає економічна складова. Дяків О. П., Островерхов В. М. економічну ефективність менеджменту персоналу пропонують характеризувати за наступними показниками: виконання планів з обсягів товарної продукції; виконання планів з обсягів реалізованої продукції; виконання плану щодо доходу, отриманого від реалізації продукції; виконання планів щодо отримання прибутку.

Великого значення для оцінюванням ефективності управління персоналом вони надають якісним показникам, до яких, серед інших, відносять рентабельність товарної продукції, рентабельність витрат на персонал [142].

Науковці зазначають: «Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень управління організацією загалом, і зокрема високий рівень управління персоналом» [141, с.225].

А. А. Вдовічен, О. Г. В. А. Чичун, О. А., Хитрова, А. В. Круглянко, Г. В. Долга, О. М. Верстяк, Р. М. Гищук, В. О. Пенюк, Л. М. Мільман, Н. В. Шупрудько пропонують серед підходів до визначення ефективності управління здійснення розрахунку синтетичних показників ефективності управління; порівняння фактичних даних з нормативними, плановими або в динаміці; застосування якісної оцінки ефективності за участі експертів; застосування емпіричних формул задля розрахунку показників, які характеризують ефективність управління [125, с.167].

Зважаючи на викладене вище та предмет нашого дослідження, саме комплексне оцінювання системи адаптації у підсистеми системи управління персоналом, базоване на системному аналізі, з врахуванням комплексу взаємозв’язків між елементами системи, може сформувати реалістичне

уявлення про систему адаптації. Що передбачає застосовування систематизованого підходу, який дозволяє врахувати чинники, під впливом яких перебуває система адаптації персоналу. Аналіз окремих складових системи адаптації дозволяє деталізувати її складові, визначаючи специфіку впливу кожного з них на систему адаптацію персоналу в цілому, а їхня інтеграція дозволяє аналізувати ситуацію багатовимірно, закладаючи підґрунтя для її удосконалення, розвитку, для ухвалення відповідних управлінських рішень.

З метою дослідження сучасних практик оцінювання та розвитку системи адаптації персоналу нами було проведено емпіричне дослідження - було опитано сімдесят три експерти з числа представників агропідприємств та консультантів з підбору працівників для агропідприємств. Респондентам було надано перелік тверджень, розроблених нами, які окреслювали управлінські аспекти оцінювання та удосконалення системи адаптації. Експерти повинні були обрати характерні для агропідприємств практики, які найповніше репрезентують підходи до оцінювання та розвитку системи адаптації за відповідною компонентою. Оскільки опитування було відкритим, вони також могли додавати власні варіанти відповіді, якщо вважали їх більш відповідними.

Для забезпечення статистичної значущості та надійності висновків, результати опитування були проаналізовані з використанням довірчих інтервалів Вілсона, методу, який дозволяє оцінити істинну частку відповідей у статистичній вибірці з довірчою ймовірністю 95%, що є особливо важливим при аналізі категорійних даних. Для систематизації та аналізу результатів було визначено наступні пороги інтерпретації отриманих відповідей за значенням нижньої межі (L): високий рівень узгодженості ($L \geq 0.70$): практика є усталеною, системною та широко розповсюдженою в галузі; помірний рівень узгодженості ($0.40 \leq L < 0.70$): практика є поширеною, але не універсальною; існують значні варіації у її застосуванні; низький рівень узгодженості /

Дискусійний характер ($L < 0.40$): практика є рідкісною, знаходиться на етапі становлення або її доцільність не є загальновизнаною серед експертів.

Комплексні характеристики тверджень та результати проведеного дослідження узагальнено подано в Додатку В, де у таблиці В1 відображено значення розподілу відповідей експертів (емпірична частка експертів, які обрали твердження (p); нижня межа довірчого інтервалу Вілсона, яка вказує на мінімально ймовірну частку експертів, що погоджуються з твердженням (L)).

До категорії з високим рівнем узгодженості ($L \geq 0.70$) потрапили практики, які можна вважати галузевим стандартом. Вони свідчать про наявність формалізованих основ системи адаптації. Отримані дані демонструють, що на більшості агропідприємств система адаптації інтегрована в загальну HR-систему, що є позитивною ознакою її формування. Ключовим джерелом інформації для оцінки та вдосконалення програм є зворотний зв'язок від нових працівників та їхніх керівників. Це вказує на поширеність операційного, а не стратегічного підходу до управління адаптацією, де основна увага приділяється безпосереднім учасникам процесу. Висока оцінка вивчення міжнародного досвіду свідчить про прагнення галузі до розвитку.

До практик з помірним рівнем узгодженості ($0.40 \leq L < 0.70$), тобто, практик, які існують, але не є обов'язковим елементом системи адаптації на кожному підприємстві віднесено наявність диференційованих програм адаптації та їх відповідність сучасним вимогам. Що є поширеною, але не загальною практикою. Це свідчить про те, що частина компаній досі використовує уніфіковані або застарілі підходи. Задоволеність менеджменту результатами адаптації є помірною, що може вказувати на усвідомлення наявних проблем, але відсутність системних інструментів для їх вирішення. Відсутність виділених відповідальних осіб з широкими повноваженнями у половині випадків підкреслює недостатній стратегічний пріоритет цього напряму.

До групи практик з низьким рівнем узгодженості ($L < 0.40$) увійшли практики, які є скоріше винятком, ніж правилом, і вказують на ключові зони росту для агропідприємств. Дані цієї групи чітко вказують на відсутність системного, аналітичного підходу до управління адаптацією. Такі інструменти, як KPI для оцінки ефективності, регулярні аудити, кореляція з бізнес-показниками (продуктивність праці, управління ризиками) та формування окремого бюджету, практично не використовуються. Впровадження технологій та ШІ знаходиться на початковому етапі, не розглядається як стратегічно обумовлений, незважаючи на декларативні заяви менеджменту щодо важливості адаптації задля вирішення проблем залучення та інтеграції персоналу в компанію. Що засвідчує потребу у вдосконаленні підходів до управління системою адаптації, її оцінювання та розвитку.

Зважаючи на викладене вище та визначений системний підхід до розуміння та дослідження явищ як основоположний, який описує досліджуваний об’єкт як сукупність взаємодіючих компонентів, для оцінювання системи адаптації агропідприємства пропонується побудова інтегральний показник, що передбачає систематичне об’єднання визначеної кількості індикаторів в уніфіковану метрику для оцінювання ефективності системи адаптації.

Для наочного відображення логіки процесу оцінювання, яка передбачає використання інтегрального показника, пропонується методологія функціонального моделювання IDEF0, яка відображає структуру і функції системи та фокусується на логічних зв'язках між роботами, виконання яких передбачено процесом оцінювання. На рис.2.10 зображено контекстний рівень моделі процесу оцінювання системи адаптації. Позначений центральний блок «Оцінювання системи адаптації» позначає головну функцію, що є об’єктом моделювання, вказує на комплексний характер діяльності з оцінювання, яка включає планування, збір даних, аналіз та формування висновків.



Рис.2.10. Контекстна діаграма моделі IDEF0 процесу оцінювання системи адаптації

Джерело: розроблено автором

Зображений процес оцінювання є діяльністю з перетворення вхідних даних (запитів, вимог, даних) у вихідні продукти (звіти, рішення, рекомендації) під впливом управлінських обмежень та за допомогою визначених механізмів. Кожен зображений потік інформації чи ресурсів відіграє унікальну та критично важливу роль у виконанні головної функції. Розглянемо їхні особливості.

Входи (I) - дані, які споживаються та трансформуються процесом оцінювання для отримання результату. Задля проведення оцінювання визначаємо наступні:

- I1: «Запит на оцінювання»: формальний «тригер», що ініціює процес оцінювання. Він визначає об'єкт оцінювання, основні цілі та очікувані результати. Запит може мати форму технічного завдання, службової записки або бути включеним в процеси управління як стандарт, відтворюваний на постійній основі, ініціація обумовлена стратегією, політиками управління персоналом, наприклад.

- I2: «Вимоги до системи адаптації»: формалізовані критерії, яким повинна відповідати система. Це можуть бути функціональні та

нефункціональні вимоги: показники продуктивності, плинності, швидкість адаптації тощо, з якими будуть порівнюватися результати оцінювання.

- I3: «Дані про систему адаптації»: вичерпна інформація про сам об'єкт оцінювання, який включає в себе організаційні параметри, змінні системи адаптації, форми, методи та інструменти адаптації, набір яких є визначальним для ефективності адаптації.

- I4: «Дані про працівника» включають якісні та кількісні дані, отримані від працівників, які пройшли адаптацію, керівництва, з системи обліку, від HR про їхній досвід проходження адаптації, ступінь участі в отриманні ділових результатів, успішність проходження випробувального терміну, плинність тощо.

- I5: «Фінансово-господарські показники» пов'язують процес оцінювання з бізнес-цілями організації, дозволяє оцінити економічну доцільність системи адаптації.

Управління (C) - регламенти та обмеження, які керують процесом, але не трансформуються ним. До таких відносимо:

- C1: «Методологія оцінювання»: набір правил, що регламентує, як саме має відбуватися процес оцінювання, забезпечує повторюваність, об'єктивність та порівнянність результатів, включає опис етапів, процедури оцінювання, методи збору даних, шаблони звітів.

- C2: «Критерії оцінювання»: конкретизовані метрики та порогові значення, що використовуються для ухвалення рішення щодо відповідності системи адаптації. Термін «інтегральний показник» вказує на використання комплексної метрики, що об'єднує декілька критеріїв в єдину оцінку.

- C3: «Обмеження» визначає рамки, в яких має виконуватися процес. До них належать бюджет, виділений на оцінювання, часові рамки (дедлайни), доступність даних, наприклад, для оцінювання економічної ефективності, ефектів тощо, доступність людських та технічних ресурсів.

Виходи (O) - результати, продукти, створені внаслідок виконання функції оцінювання, серед яких:

- O1: «Результати оцінювання (звіт)» - головний продукт процесу, структурує та представляє зібрані дані, результати аналізу, порівняння з критеріями, основа для ухвалення подальших рішень.

- O2: «Рішення про відповідність» базується на даних звіту, може бути бінарним («відповідає / не відповідає») або мати градації (наприклад, «відповідає з незначними зауваженнями», «умовно відповідає», «потребує доопрацювання»).

- O3: «Рекомендації щодо удосконалення» - частина результатів, спрямована в майбутнє. На основі виявлених проблем та слабких місць формулюються конкретні пропозиції щодо модифікації системи, оптимізації алгоритмів, зміни процедур або покращення користувацького досвіду.

Механізми (M) - це ресурси (люди, інструменти, технології), що виконують роботу, але не споживаються в процесі:

- M1: «Оцінювач(і)» - людський ресурс, що безпосередньо виконує всі етапи процесу оцінювання. Їхня кваліфікація та досвід є визначальними для якості оцінювання.

- M2: «Засоби/інструменти»: програмне забезпечення, яке використовується для автоматизації збору даних, їх обробки, аналізу та візуалізації.

Оскільки цінність діаграми IDEF0 полягає не лише в переліку компонентів, а й у демонстрації їх системної взаємодії, процес «Оцінювання системи адаптації» можна описати наступним чином: процес запускається запитом (I1), оцінювач(і) (M1), використовуючи методологію (C1) та враховуючи обмеження (C3), збирають та обробляють дані про систему (I3), досвід працівників (I4), показники (I5) за допомогою засобів/інструментів (M2), через призму критеріїв (C2) порівнюють отримані результати з вимогами (I2). На основі чого формуються звіт (O1), рішення (O2) та розробляються рекомендації (O3). Важливо також відзначити наявність неявних зворотних зв'язків: рекомендації (O3) з поточного циклу оцінювання можуть стати основою для формування нових вимог (I2).

Пропонована модель інтегрує технічні, організаційні, людські та економічні аспекти, що робить її комплексною та релевантною для сучасних умов оцінювання системи адаптації. Включення таких елементів, як «досвід працівника» та «фінансово-господарські показники», підвищує її практичну цінність, дозволяючи ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на бізнес-ефективності та задоволеності нових працівників.

На рис. 2.11 представлено декомпозицію першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 процесу оцінювання системи адаптації персоналу.

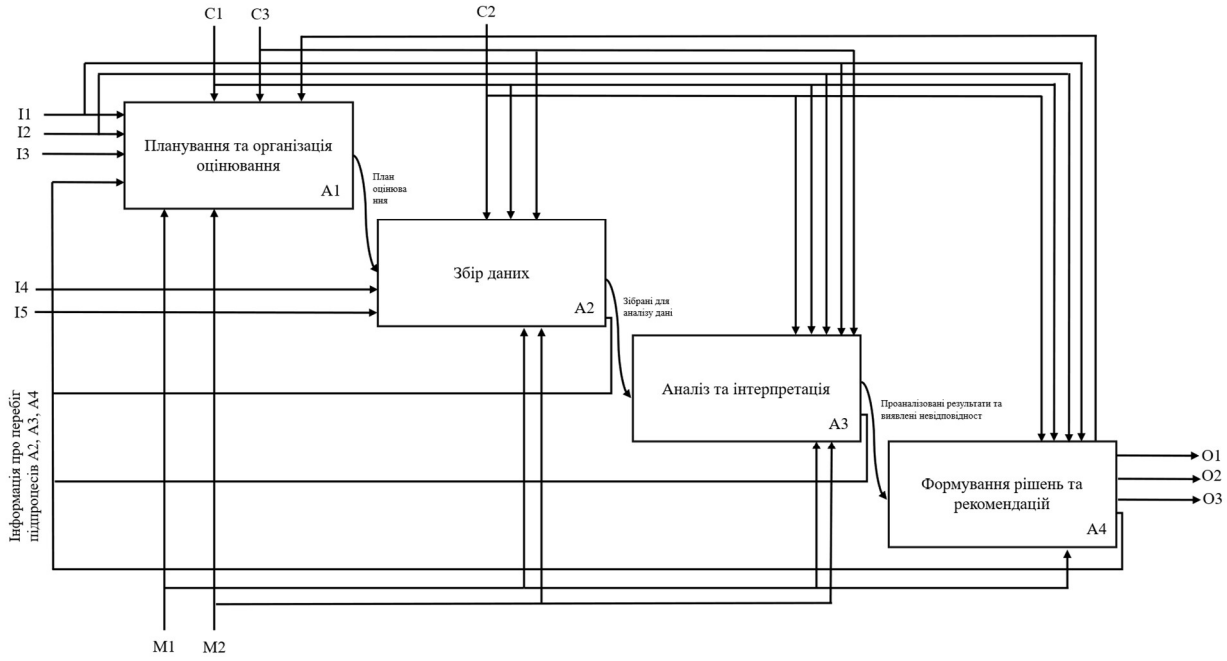


Рис. 2.11. Представлення декомпозиції контекст. діаграми IDEF0 процесу оцінювання системи адаптації персоналу (перший рівень)

Джерело: розроблено автором

Представлена декомпозиція слугує для розкриття внутрішньої архітектури та динаміки управлінського процесу, візуалізує трансформацію початкових інформаційних запитів та вимог у кінцеві управлінські продукти (звіти, рішення, рекомендації) через серію логічно пов'язаних етапів. Головний потік даних як послідовний ланцюг дій забезпечує трасування результатів від початкового плану до фінальних висновків: «План оцінювання» (A1) → «Збір

даних» (А2) → «Аналіз та інтерпретація» (А3) → «Формування рішень та рекомендацій» (А4).

Блок А1 виконує функцію ініціації та спрямування процесу оцінювання. Блок А2 уособлює практичну реалізацію плану, розробленого на попередньому етапі. Це фаза, де відбувається безпосередня взаємодія з об'єктом оцінювання та збір емпіричних даних. Блок А3 є аналітичним ядром моделі. Його функція полягає у перетворенні необробленого масиву даних на структуровану, осмислену інформацію та знання. Тут відбувається верифікація, агрегація, порівняння даних та виявлення значущих закономірностей і відхилень.

Блок А4 відповідає за синтез результатів аналізу та їх представлення у формі, придатній для ухвалення управлінських рішень.

Представлена декомпозиція описує не лише послідовність виконання робіт, а й систему управлінських зв'язків, що забезпечують керованість, адаптивність та цілісність процесу. Зовнішні управляючі впливи логічно спрямовані на блоки, де вони безпосередньо застосовуються, демонструючи їхню релевантність на конкретних етапах. Вхідні потоки «Запит на оцінювання» (I1) та «Вимоги до системи адаптації» (I2) після їхньої первинної обробки в блоці А1 продовжують функціонування як управляючі впливи для блоків А3 та А4 відповідно. Це забезпечує наскрізну відповідність усього процесу початковим цілям та вимогам. Особливістю моделі є її динамічний характер, забезпечений наявністю комплексної петлі зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати моніторинг та оперативне коригування процесу. Узагальнений потік «Інформація про перебіг підпроцесів А2, А3, А4» є механізмом зворотного зв'язку, що надає блоку А1 дані для контролю та адаптивного управління процесом.

Оскільки виконання процесу оцінювання обумовлено методологією оцінювання (С1), критеріями оцінювання (С2) та обмеженнями (С3), розглядаючи адаптацію як підсистему системи управління підприємством, приймаючи до уваги результати проведених нами досліджень, які нами були подані вище, зокрема, в частині підходів до оцінювання системи адаптації,

враховуючи особливості формування системи адаптації, наявність статистично значущого зв'язку між фінансово-господарськими показниками та передумовами для формування ефективної системи адаптації, які були доведені нами в попередніх частинах нашого дисертаційного дослідження, для реалізації завдання оцінювання системи адаптації нами розроблено інтегральний показник ефективності системи адаптації персоналу ($ЕСА_{інтег}$).

Проаналізувавши існуючі механізми і загальні підходи до оцінювання системи адаптації, відзначаємо брак практик комплексної оцінки. Переважна більшість існуючих методик зосереджується на окремих, часто розрізнених, аспектах адаптації, таких як задоволеність нових працівників або швидкість закриття вакансій. Такі підходи не дають змоги отримати цілісну картину ефективності системи, а головне - не дозволяють кількісно оцінити її сукупний вплив на бізнес-показники підприємства. За мету було обрано розробку інтегрального показника, який би відповідав таким критеріям: комплексність: охоплення ключових аспектів адаптації та відповідність вимогам системного аналізу; вимірюваність: можливість зведення різнорідних показників до єдиного числового індикатора, що дозволяє проводити порівняльний аналіз у динаміці та між різними підприємствами; наукова валідність: врахування сучасних теорій організаційної соціалізації та емпіричні дані, отримані в ході даного дисертаційного дослідження; гнучкість: можливість адаптації моделі до конкретних ділових пріоритетів підприємства, задач розвитку тощо.

Для досягнення поставленої мети було обрано методологію побудови інтегрального показника ефективності системи адаптації на основі зваженої суми, що є апробованим підходом в економічних та соціологічних дослідженнях для оцінки складних, багатовимірних явищ.

Запропонований інтегральний показник базується на ідеї, що ефективність є багатогранним конструктом, який не може бути вичерпно описаний одним показником. Запропонована структура показника передбачає агрегування часткових суб-показників, які формують фінальне значення інтегрального показника ефективності системи адаптації задля забезпечення

високої інтерпретаційної здатності. Відповідно, розрахунок інтегрального показника пропонується здійснювати за формулою:

$$ECA_{інтег} = \sum Y_i \times k_i, \text{ де} \quad (2.5)$$

$ECA_{інтег}$ - інтегральний показник ефективності системи адаптації;

Y_i – частковий суб-показник;

k_i – ваговий коефіцієнт.

У якості суб-показників, які характеризують той чи інший аспект ефективності системи адаптації, зважаючи на відображені попередньо результати дослідження, досвід сучасних агропідприємств, пропонується обрати наступні.

Y_1 - досягнення рівня нормативної продуктивності, який вимірює швидкість інтеграції нового працівника в компанію, оскільки одна з головних цілей адаптації - якомога швидше досягти максимальної ефективності нового співробітника, тобто, вимірює, скільки часу йому потрібно, щоб працювати на повну потужність. Розраховується як відношення нормативного часу досягнення продуктивності до фактичного. Дані для розрахунку отримуються шляхом аналізу KPI, виробничих норм тощо.

Y_2 - утримання нових працівників, який відображає здатність системи адаптації інтегрувати та утримувати таланти. Оскільки плинність на ранніх етапах роботи призводить до значних економічних втрат (витрати на рекрутинг, навчання, втрачена продуктивність тощо), даний показник ідентифікує, залишаються працівники працювати на підприємстві після проходження адаптації чи ні.

Y_3 – досвід нового працівника, що відображає самооцінку нового працівника досвіду адаптації - як рівень вдоволення, так і самооцінку індивідуальної продуктивності. Вимірюється за результатами опитування за шкалою Лайкерта (від 1 до 5), де розраховується середній бал.

Y_4 – якість роботи, виконуваної новим працівником, визначає, якою мірою нові працівники відповідають очікуванням керівництва, вимогам підприємства після проходження ними адаптації, що надає уявлення про

ефективність адаптації. Вимірюється за результатами опитування керівництва за шкалою Лайкерта (від 1 до 5), де розраховується середній бал.

Відповідно до визначеної логіки, загальна формула інтегрального показника матиме вигляд:

$$ECA_{інтег} = Y_1 \cdot k_1 + Y_2 \cdot k_2 + Y_3 \cdot k_3 + Y_4 \cdot k_4, \text{ де} \quad (2.5а)$$

$ECA_{інтег}$ - інтегральний показник ефективності системи адаптації,

Y_1 - показник досягнення рівня нормативної продуктивності,

Y_2 - показник утримання нових працівників,

Y_3 – показник досвіду нового працівника,

Y_4 – показник якості роботи, виконуваної новим працівником,

k_1-k_4 - вагові коефіцієнти.

Оскільки обрані суб-показники можуть мати різну природу, що може виражатися у неспівставних значеннях, проведемо стандартизацію даних, зважаючи на їхній характер. Для цього використаємо метод лінійного масштабування**,** суть якого полягає у лінійному перетворенні будь-якого діапазону значень у заданий стандартний діапазон [85,37]. Що передбачає використання відповідних формул, де зростання показника означає покращення, або погіршення ситуації:

де зростання показника означає покращення (для стимуляторів):

$$Y_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \text{ де} \quad (2.6)$$

Y_i – нормалізоване значення показника,

X_i – фактичне значення показника,

X_{min} – мінімальне значення показника,

X_{max} – максимальне значення показника.

Де зростання показника означає погіршення (для дестимуляторів):

$$Y_i = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}}, \text{ де} \quad (2.7)$$

Y_i – нормалізоване значення показника,

X_i – фактичне значення показника,

X_{min} – мінімальне значення показника,

X_{max} – максимальне значення показника.

Оскільки всі визначені нами показники відносяться до стимуляторів, будемо використовувати першу формулу. В таблиці 2.11 відображено розроблений нами опис значень X_{min} та X_{max} у розрізі вище зазначених показників.

Таблиця 2.11

Значення X_{min} та X_{max} для показників оцінки ефективності системи адаптації персоналу

Показник	X_{min}	X_{max}
Y_1. Досягнення рівня нормативної продуктивності	0,5 - критичний поріг, що означає, що працівнику потрібно вдвічі більше часу, ніж норматив, для виходу на продуктивність.	1,5 - видатний результат, коли новий працівник адаптується на 50% швидше за нормативний час досягнення продуктивності.
Y_2. Утримання нових працівників	50% - критично низький рівень, коли компанія втрачає кожного другого нового працівника.	100% - досяжний ідеальний результат, за якого усі новоприйняті працівники залишаються працювати на підприємстві.
Y_3. Досвід нового працівника	1- найнижча можлива оцінка (за шкалою Лайкерта).	5 - найвища можлива оцінка (за шкалою Лайкерта).

Y4. Якість роботи, виконуваної новим працівником	1- найнижча можлива оцінка (за шкалою Лайкерта).	5 - найвища можлива оцінка (за шкалою Лайкерта).

Джерело: розроблено автором

Керуючись формулою (2.5) та даними таблиці отримуємо наступні умови для здійснення розрахунків:

Для показника *Y1* формула стандартизації матиме вигляд:

$$Y_1 = \frac{X_1 - 0{,}5}{1{,}5 - 0{,}5} \times 100 \quad (2.8)$$

, де

Y1 – нормалізоване значення,

X1 – фактичне значення.

Якщо фактичний час дорівнюватиме нормативному, то *Y1* розрахунково дорівнюватиме 50 балам, що є задовільним результатом.

Для показника *Y2* формула стандартизації матиме вигляд:

$$Y_2 = \frac{X_2 - 50}{100 - 50} \times 100 \quad (2.9)$$

, де

Y2 – нормалізоване значення,

X2 – фактичне значення.

Розрахунково, якщо, наприклад, рівень утримання становить 80%, то *Y2* = 60 балів.

Для показника *Y3* формула стандартизації матиме вигляд:

$$Y_3 = \frac{X_3 - 1}{5 - 1} \times 100 \quad (2.10)$$

, де

Y3 – нормалізоване значення,

X3 – фактичне значення.

Якщо середня оцінка працівників за шкалою Лайкерта, наприклад, становитиме 4.2, то розрахунково *Y3* = 80 балів.

Для показника Y_4 формула стандартизації матиме вигляд:

$$Y_4 = \frac{X_4 - 1}{5 - 1} \times 100 \quad (2.11)$$

, де

Y_4 – нормалізоване значення,

X_4 – фактичне значення.

Таким чином, даний метод дозволяє перевести суб-показники у єдину 100-бальну шкалу, підготувавши їх для подальшого розрахунку інтегрального показника. Визначення меж min та max на основі експертно-аналітичних міркувань додає моделі гнучкості та відповідності специфіці агропідприємства.

Для визначення вагових коефіцієнтів для кожного з показників застосуємо методи експертних оцінок, аналізу ієрархій Томаса Л. Сааті [221,82].

Оскільки в основу методу закладено структуризацію задачі ухвалення рішень на основі багаторівневої ієрархії, яка є певною абстракцією структури системи для вивчення функціональних взаємодій її компонентів і їхніх впливів на систему в цілому, нами визначивши ієрархію для нашого завдання, на першому рівні якої визначено за мету розрахунок ефективності системи адаптації як інтегрального показника, а на другому рівні - чотири суб-показники, які впливають на мету як способи формування елементів попереднього рівня.

Для реалізації задачі в частині порівняльної оцінки показників було залучено експертів. Зважаючи на те, що важливість того чи іншого критерію може різнитися від підприємства до підприємства, що визначається стратегічними та поточними завданнями, можливостями та обмеженнями, умовами ведення бізнесу, на додаток до аналізованих нами в попередніх розділах дисертаційного дослідження підприємств, нами додатково було сформовано групу експертів із представників структурних підрозділів окремого агропідприємства. Кожен із експертів надаючи відповіді на розроблені нами запитання (див. додаток Г), заповнив матрицю експертних

оцінок, де попарно порівняв важливість кожного показника із їхнього переліку для оцінювання системи адаптації. Порівняння проводилося з застосуванням шкали відносної важливості Сааті [82].

Розрахувавши суму кожного стовпця в матриці експертних оцінок, створивши "нормалізовану" матрицю ($norm_{ij} = a_{ij}/S_j$, де a_{ij} - оцінка в матриці у рядку i та стовпці j; S_j - сума j-го стовпця), було розраховано ваговий коефіцієнт для кожного показника як середнє арифметичне всіх отриманих значень. Експертні оцінки пройшли перевірку на узгодженість (CR ≤ 0,1). Результати розрахунків представлено в таблиці 3.

Таблиця 2.12

Вагові коефіцієнти у розрізі показників *Y1, Y2, Y3 Y4*

Показники	Індивідуальні значення експертів					Усереднене значення
	1	2	3	4	5	
Y1	0,427	0,317	0,443	0,325	0,185	**0,340**
Y2	0,233	0,183	0,234	0,242	0,222	**0,223**
Y3	0,123	0,183	0,155	0,192	0,131	**0,157**
Y4	0,217	0,317	0,168	0,242	0,462	**0,280**

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних, формула для розрахунку інтегрального показника ефективності системи адаптації досліджуваних нами підприємств отримала наступного вигляду:

$$ECA_{інтег} = Y_1 \cdot 0{,}340 + Y_2 \cdot 0{,}223 + Y_3 \cdot 0{,}157 + Y_4 \cdot 0{,}280, \text{ де} \quad (2.12)$$

$ECA_{інтег}$ - інтегральний показник ефективності системи адаптації,

Y_1 - стандартизований показник досягнення рівня нормативної продуктивності,

Y_2 - стандартизований показник утримання нових працівників,

Y_3 – стандартизований показник досвіду нового працівника,

Y_4 – стандартизований показник якості роботи, виконуваної новим працівником.

Для оцінювання Y_3 *та* Y_4 нами розроблено анкети (див додатки Д та Е).

Для розуміння меж оцінювання ефективності системи адаптації, розрахуємо максимальне значення інтегрального показника:

$$ECA_{інтег\ (max)} = 100 \cdot 0,340 + 100 \cdot 0,223 + 100 \cdot 0,157 + 100 \cdot 0,280 = 100 \quad (2.13)$$

Дане значення представляє еталонний стан системи адаптації, коли всі її елементи працюють на максимально можливому рівні ефективності.

Для вираження кількісних параметрів досліджуваного об'єкту в якісні характеристики пропонується використати п'ять градацій за шкалою Харрінгтона (Табл.2.13) [26,38].

Таблиця 2.13

Градація ефективності системи адаптації персоналу підприємства

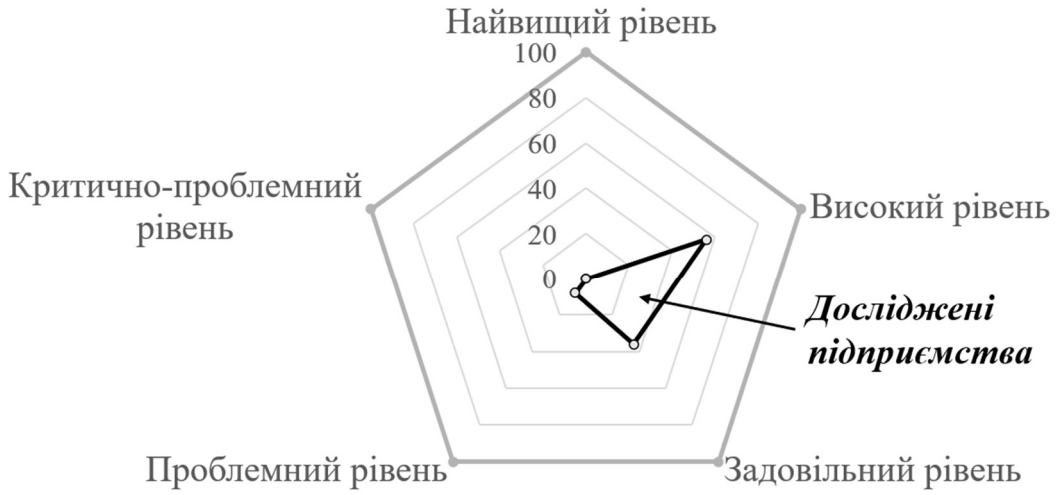
Рівні ефективності	Характеристика
Найвищий рівень, 100-80 (1,0-0,8)	Система адаптації є стратегічною конкурентною перевагою підприємства. Нові працівники виходять на планову продуктивність значно швидше за норму, а рівень їх утримання - 100%. Досвід адаптації є виключно позитивними, нові працівники відчувають повну підтримку та ясність щодо своєї ролі, вмотивовані, прагнуть працювати на підприємстві. Керівники оцінюють якість роботи нових співробітників як таку, що перевершує їхні очікування. Система адаптації працює проактивно, є гнучкою для вдосконалень.
Високий рівень, 79-63 (0,79-0,63)	Система адаптації є стабільною та ефективною. Працівники досягають продуктивності вчасно, а показник утримання є вищим за середньогалузевий. Нові працівники в цілому задоволені адаптацією, відзначають якісну підтримку та наявність необхідних ресурсів. Керівники вважають, що нові працівники

	відповідають вимогам посади (цілковито чи в більшій мірі). Система адаптації в цілому виконує свої завдання, але має потенціал для подальшого покращення.
Задовільний рівень, 63-37 (0,63-0,37)	Система адаптації виконує свої базові функції. Працівники виходять на продуктивність приблизно в межах нормативу, однак можуть спостерігатися коливання. Плинність серед нових працівників не є критичною. Досвід працівників різниться, програми адаптації скоріше не враховують індивідуальні потреби працівника та не передбачають усю специфіку виконуваної роботи, адаптація може носити фрагментарний характер. Керівники оцінюють роботу нових працівників як задовільну, але часто відзначають потребу у подальших покращеннях. Система адаптації потребує вдосконалень.
Проблемний рівень, 37-20 (0,37-0,2)	Система адаптації є малоефективною. Більшості нових працівників потрібно значно більше часу для досягнення належного рівня продуктивності. Рівень плинності серед нових працівників генерує значні додаткові витрати на рекрутинг. Працівники часто відчувають себе "кинутими напризволяще", їхні відгуки щодо досвіду адаптації переважно негативні, вони почуваються демотивованими з перших днів роботи на підприємстві. Керівники незадоволені якістю роботи та інтеграцією нових членів команди. Система адаптації потребує значних покращень.
Критично-проблемний рівень, 20-00	Система адаптації відсутня або практично відсутня. Процес виходу на продуктивність здебільшого хаотичний, залежить суто від спроможності нового

(0,2-0,00)	працівника та особистого внеску керівника. Плинність серед нових працівників є катастрофічною, що ставить під загрозу операційну діяльність. Досвід працівників є вкрай негативним. Керівники втрачають час та ресурси на постійне "гасіння пожеж", пов'язаних з новими працівниками. Система адаптації потребує термінового та кардинального перегляду.

Джерело: розроблено автором

Отримані попередньо напрацювання були нами застосовані для розрахунку інтегрального показника ефективності системи адаптації персоналу ряду підприємств у порівнянні до найвищого рівня її ефективності, результати візуалізовано на рис.2.12.



Рівні ефективності системи адаптації	*% підприємств*
Найвищий	0
Високий	56
Задовільний	36
Проблемний	8
Критично проблемний	0

Рис.2.12. Матриця розподілу результатів оцінювання системи адаптації персоналу за інтегральним показником у порівнянні до найвищого рівня її ефективності

Джерело: розроблено автором, власні дослідження

Отриманий розподіл підприємств за рівнями ефективності системи адаптації, що візуалізовано на наданому рисунку, вказує на те, що система адаптації жодного із підприємств не досягає найвищого рівня ефективності. Це свідчить про наявність суттєвого розриву між теоретично досяжним ідеалом та реальною практикою. Згідно з розробленою градацією, найвищий рівень передбачає, що система адаптації є не просто добре функціонуючим механізмом, а стратегічною конкурентною перевагою, яка проактивно працює на інтеграцію та утримання найкращих талантів, забезпечуючи результати, що значно перевершують стандартні очікування. Відсутність підприємств у цьому сегменті вказує на те, що навіть найкращі представники галузі наразі розглядають адаптацію переважно як тактичну, операційну функцію, а не як стратегічний інструмент капіталізації людського потенціалу. Пелюсткова діаграма наочно демонструє цей розрив.

Найбільша частка досліджуваних підприємств (56%) продемонструвала високий рівень ефективності системи адаптації персоналу. Це є позитивним сигналом і свідчить про те, що більшість приділяють значну увагу процесам інтеграції нових працівників. Підприємства цієї групи мають стабільні та ефективні системи, які в цілому виконують свої ключові завдання: забезпечують своєчасний вихід нових працівників на планову продуктивність та підтримують належний рівень їхнього утримання. Нові працівники та їхні керівники переважно задоволені адаптацією. Однак, як випливає з опису цього рівня, їхні системи мають потенціал для подальшого покращення, зважаючи на виклики сучасності, охарактеризовані нами в попередніх розділах нашого дослідження.

Другою за чисельністю групою є підприємства із задовільним рівнем ефективності системи адаптації, що становить 36% від вибірки. Це значна частка, яка вказує на поширеність ситуації, коли система адаптації функціонує, але фрагментарно, несистемно та здебільшого реактивно. На цих підприємствах базові функції виконуються, плинність не є катастрофічною, але процес не стандартизований, часто залежить від особистих зусиль

конкретного керівника чи HR-менеджера і не враховує індивідуальні потреби нових працівників. За умови впровадження системних покращень вони мають усі шанси перейти на високий рівень. Однак за відсутності належної уваги з боку менеджменту та під впливом ринкових викликів (наприклад, посилення дефіциту кадрів) існує ризик їхньої деградації до проблемного рівня.

Хоча частка підприємств із проблемним рівнем є відносно невеликою, сам факт їх існування є важливим індикатором. Ці підприємства демонструють наслідки недостатньої уваги до процесів адаптації, що спричиняє негативний вплив на операційну та економічну ефективність підприємств. Потрібні термінові та кардинальні зміни, що починаються з визнання проблеми на рівні вищого керівництва та виділення необхідних ресурсів для удосконалення систем адаптації.

Важливим, на нашу думку, є і той факт, що не виявлено підприємств, системи адаптації які потрапили до категорії критично-проблемного рівня. Це свідчить про те, що в досліджуваній виборці немає компаній, де система адаптації відсутня повністю або є абсолютно дисфункціональною. Що підтверджує загальне усвідомлення в бізнес-середовищі розуміння визначальної ролі адаптації та забезпечення базових програм адаптації.

Відповідно, можемо зробити комплексний висновок про стан систем адаптації персоналу в досліджуваних підприємствах як загалом задовільний, але далекий від стратегічної досконалості. Ймовірно, головним викликом для галузі є не стільки "гасіння пожеж" у провальних системах адаптації, скільки трансформація функціонуючих систем у такі, що створюють реальну конкурентну перевагу, їхнє приведення у відповідність до вимог часу. Фокус має бути зміщений з операційної підтримки на стратегічне вдосконалення. Ключові напрямки: впровадження персоналізованих траєкторій адаптації, використання цифрових інструментів, поглиблений аналіз досвіду працівника та тісна інтеграція адаптації з системами управління талантами та кар'єрного розвитку.

При цьому, на прикладі досліджуваних нами підприємств, порівняльний аналіз управлінських практик дозволяє виокремити суттєві диспропорції у підходах до адаптації персоналу між великими, середніми та малими агропідприємствами, позначивши ефективність системи адаптації персоналу малих підприємства на рівні «проблемної» або «критично-проблемної», відповідно до градації, пропонованої в таблиці 2.13.

На відміну від великих та середніх підприємств, серед малих агропідприємств поширена модель «ситуативної адаптації», яку можна позначити як «традиційну» для них, характер якої має такі ознаки:

- відсутність інституціоналізації процесу, коли у більшості малих підприємств відсутні формалізовані процедури адаптації, функцію управління адаптацією ситуативно виконує власник або головний агроном, які в умовах операційного перевантаження приділяють цьому процесу мінімальну увагу;

- обмеженість ресурсного забезпечення, коли на відміну від холдингів, які інвестують у корпоративні університети та LMS-системи, малі підприємства використовують виключно метод «навчання на робочому місці» (on-the-job training) без методичного супроводу. Це призводить до передачі новим працівникам не лише досвіду, а й помилкових патернів роботи;

- в умовах війни адаптація нових працівників, особливо ВПО та ветеранів, потребує врахування їхніх психоемоційних станів.

Нові працівники в малих агропідприємствах можуть витрачати на третину більше часу на освоєння професійних обов’язків, ніж їхні колеги, які працюють в великих та середніх підприємствах. За експертними оцінками, сформованими на основі аналізу звітів Європейської Бізнес Асоціації та порталу Work.ua, рівень утримання персоналу в малих агроформуваннях коливається в межах 45–55%, що корелює із загальною тенденцією посилення дефіциту кадрів у аграрному секторі. Основним фактором плинності є невідповідність очікувань реальним умовам праці та відсутність системної підтримки з боку керівництва. Економічні наслідки такого стану справ для малого бізнесу є руйнівними, оскільки витрати на залучення професійного

персоналу в умовах дефіциту кадрів зростають експоненційно. В малих колективах комунікація є більш неформальною, що позитивно оцінюється працівниками. При цьому, нові працівники вказують на непослідовність у постановці цілей, відсутність чітких інструкцій та відчуття «покинутості» в перші дні роботи. Високий рівень тривожності через зовнішні фактори посилює негативний досвід нових працівників. Порівняльний аналіз операційної ефективності, проведений на основі даних Agrohub Benchmarking та галузевих досліджень точного землеробства, свідчить, що відсутність автоматизації та системного навчання в малих підприємствах призводить до збільшення кількості технологічних помилок у 2,0–2,5 рази порівняно з високотехнологічними агрохолдингами. Що актуалізує необхідність розроблення адаптивних, ресурсоощадних механізмів адаптації нових працівників саме для малих агропідприємств, які враховували б їхню специфіку та психофізіологічний стан працівників. Чому присвячено розділ 3 нашого дисертаційного дослідження.

Таким чином, розроблений інтегральний показник довів свою діагностичну цінність, а результати його апробації окреслили ключові напрямки для подальшого наукового пошуку та практичного вдосконалення управлінських практик в агропромисловому секторі України.

При цьому, на нашу думку, інтегральний показник є валідним інструментом для вимірювання прямих результатів функціонування системи адаптації. Однак, оскільки досліджувані нами системи не існують ізольовано, вони значною мірою залежать від загального фінансово-економічного стану підприємства, який може створювати або сприятливі умови, або жорсткі обмеження для їхнього функціонування та розвитку.

З’ясовані нами в попередніх частинах нашого дослідження предиктори «Рентабельність чистого прибутку» та «Боргове навантаження на капітал» пропонується розглядати для вирішення задачі формування ефективної системи адаптації персоналу.

Перший предиктор має позитивний вплив. Висока рентабельність свідчить про ефективність бізнес-моделі та наявність у підприємства вільних ресурсів, які можуть бути інвестовані у розвиток персоналу, зокрема у впровадження комплексних та ресурсномістких програм адаптації. Другий предиктор має негативний вплив. Високий рівень заборгованості обмежує фінансову гнучкість менеджменту, змушує скорочувати витрати на HR-ініціативи та висуває на передній план потребу в пришвидшених та високоефективних, але менш ресурсних методах онбордингу. Що дозволяє нам перейти до використання конкретних, статистично обґрунтованих показників для врахування контексту формування, удосконалення та розвитку системи адаптації. Для вирішення поставленої проблеми пропонується двокомпонентна мультиплікативна модель, яка передбачає включення в розрахунок коефіцієнту фінансових умов ($К_{фін}$).

Фінальна, скоригована на контекст, оцінка розраховується за формулою:

$$ECA_{скориг} = ECA_{інтег} \times К_{фін}, \text{ де} \quad (2.14)$$

$ECA_{скориг}$ - інтегральний показник ефективності системи адаптації скоригований,

$ECA_{інтег}$ - значення інтегрального показника ефективності системи адаптації,

$К_{фін}$ - коефіцієнту фінансових умов.

Саме такий підхід дозволяє аналізувати, як умови (предиктори) модифікують, можуть посилювати або послаблювати, досягнутий результат оцінювання.

Для розрахунку $К_{фін}$ ми використали результати нашого дослідження. Агрегований індекс умов ($Score_i$) розрахували як зважену суму стандартизованих предикторів, який потім було лінійно трансформовано у коригуючий коефіцієнт $К_{фін}$, що коливається навколо нейтрального значення 1,0.

Виконавши усі необхідні розрахунки, остаточна формула для інтегральної оцінки ефективності системи адаптації, скоригованої на вплив фінансових предикторів, отримала наступного вигляду:

$$ECA_{скориг} = (Y_1 \cdot 0{,}340 + Y_2 \cdot 0{,}223 + Y_3 \cdot 0{,}157 + Y_4 \cdot 0{,}280) \text{ x } (1+(0{,}2249 \cdot Rstd - 0{,}1917 \cdot FDstd)), \text{ де} \quad (2.15)$$

$ECA_{скориг}$ - інтегральний показник ефективності системи адаптації скоригований,

Y_1 – стандартизований показник досягнення рівня нормативної продуктивності,

Y_2 - стандартизований показник утримання нових працівників,

Y_3 – стандартизований показник досвіду нового працівника,

Y_4 – стандартизований показник якості роботи, виконуваної новим працівником,

Rstd – стандартизоване значення показника рентабельності чистого прибутку,

FDstd – стандартизоване значення показника боргового навантаження на капітал.

Впровадження коригуючого коефіцієнту надає результатам оцінювання більшої глибини, можемо акцентувати увагу на управлінських аспектах, наприклад, щодо існування якісного менеджменту системи адаптації, який забезпечує досягнення цілей системи адаптації у несприятливих умовах засвідчує наявність високого $ECA_{інтег}$ та низького $К_{фін}$. За низького $ECA_{інтег}$ та високого $К_{фін}$ ймовірна наявність неефективного управління адаптацією, оскільки навіть за наявності достатніх фінансових ресурсів система адаптації не реалізовує своє призначення. Високий $ECA_{інтег}$ при високому $К_{фін}$ вказує наявність сприятливих фінансових умов для функціонування та розвитку системи адаптації у поєднанні з якісним менеджментом системи адаптації. Низький $ECA_{інтег}$ при низькому $К_{фін}$ ідентифікує обмеження, які істотно позначаються на управлінні та ефективності системи адаптації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження ґрунтовно досліджено та всебічно проаналізовано поточний стан управління системою адаптації персоналу в агропідприємствах України. Дослідження було структуровано за трьома логічно послідовними напрямами: по-перше, здійснено аналіз аграрного сектору для ідентифікації ключових викликів та запитів, що формують контекст для управління системою адаптації персоналу; по-друге, проведено компаративний аналіз фінансово-господарської діяльності та особливостей формування систем адаптації на прикладі провідних агропідприємств з метою виявлення факторів, які детермінують функціонування системи адаптації, впливають на її ефективність; по-третє, розроблено та апробовано науково-методичний підхід до контекстуалізованого оцінювання системи адаптації персоналу, що дозволило сформулювати наступні ключові висновки.

1.Встановлено, що попри безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною, аграрна галузь демонструвала відносну економічну стійкість. Аналіз статистичних даних за 2021–2024 роки виявив інституційну консолідацію ринку зі зростанням частки великих підприємств.

2. Обґрунтовано, що ключовим викликом для галузі є гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, спричинений мобілізаційними процесами та міграцією. На основі аналізу статистичних даних доведено, що потреба в кадрах до 2026 року може на 30-40% перевищувати пропозицію, умови господарювання ускладнюються. Цей факт кардинально змінює парадигму управління персоналом, формує запит на прогнозування розвитку ситуації, перетворюючи ефективну адаптацію зі стандартної HR-функції на стратегічний пріоритет та ключову умову забезпечення операційної стабільності й розвитку агропідприємств, яка відповідатиме як викликам дня, так і враховуватиме перспективи розвитку.

3. Встановлено на прикладі п'яти провідних агропідприємств (ТОВ «БАЙЄР», ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО», СТОВ «ДРУЖБА-НОВА», ПП

«ЗАХІДНИЙ БУГ», ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»), що підходи до побудови систем адаптації є гетерогенними та значною мірою залежать від інституційних характеристик компанії. Виявлено практики адаптації персоналу від комплексних, формалізованих систем з використанням цифрових платформ до більш традиційних підходів.

4. Розроблено економетричну модель, за допомогою якої доведено існування статистично значущого зв'язку між фінансово-господарськими показниками діяльності та формуванням ефективної системи адаптації персоналу. Ідентифіковано та кількісно оцінено найбільш значущі предиктори: рентабельність чистого прибутку (позитивний вплив) та боргове навантаження на капітал підприємства (негативний вплив). Доведено, що збільшення рентабельності чистого прибутку на одне стандартне відхилення підвищує очікувану ймовірність наявності ефективної системи адаптації на 22,5 відсоткових пункти ($p<0.10$), тоді як збільшення боргового навантаження знижує цю ймовірність на 19,2 відсоткові пункти. Побудовано «Матрицю предикторів системи адаптації», яка наочно, з-поміж іншого, продемонструвала, що більшість аналізованих підприємств функціонують в умовах боргового навантаження. Це обґрунтовує нагальний запит на такі моделі адаптації, які є не лише результативними, але й оптимальними з точки зору використання обмежених ресурсів.

5. В результаті проведеного дослідження аргументовано брак комплексних, аналітичних практик оцінювання адаптації персоналу в галузі, оскільки поширені практики оцінювання адаптації персоналу, що пов'язують адаптацію з бізнес-показниками, використовуються рідко.

6. Запропоновано функціональну модель процесу оцінювання системи адаптації IDEF0, яка структурує його як керований та логічно послідовний процес для подолання виявлених під час дослідження прогалин в підходах до оцінювання системи адаптації. Що дозволило провести оцінювання для досліджуваних підприємств.

7. Розроблено інтегральний показник для оцінювання ефективності системи адаптації персоналу (*ЕСА$_{інтег}$*), який агрегує чотири ключові суб-показники: досягнення рівня нормативної продуктивності, утримання нових працівників, досвід нового працівника та якість його роботи. Вагові коефіцієнти для суб-показників науково обґрунтовано за допомогою методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

8. Розроблено двокомпонентну мультиплікативну модель, яка дозволяє розрахувати скоригований інтегральний показник ефективності системи адаптації (*ЕСА$_{скориг}$*), поєднуючи оцінку ефективності системи адаптації з об'єктивним фінансовим контекстом її функціонування через коефіцієнт фінансових умов, розрахований на основі визначених та доведених раніше предикторів. Такий підхід забезпечує оцінку якості менеджменту системи адаптації, дозволяючи ідентифікувати випадки ефективного управління за несприятливих фінансових умов та, навпаки, неефективного - за наявності ресурсів для формування, розвитку та удосконалення системи адаптації.

9. Розроблено градацію ефективності системи адаптації персоналу підприємства, використовуючи яку, оцінювання досліджуваних підприємств за рівнями ефективності їхніх системи адаптації, засвідчило, що система адаптації жодного із підприємств не досягає найвищого рівня ефективності, демонструючи розрив між теоретично досяжним ідеалом та реальною практикою.

10. Доведено необхідність розроблення підходів до удосконалення системи адаптації персоналу з акцентом на малі агропідприємства, оскільки, приймаючи до уваги найбільш значущі предиктори системи адаптації, за розробленою градацією оцінювання ефективності системи адаптації персоналу та виконаним аналізом, для малих агропідприємств характерні «проблемний» або «критично-проблемний» рівні ефективності системи адаптації персоналу, коли для інших підприємств – «задовільний» чи «високий».

Отримані результати створюють аналітичне та методологічне підґрунтя для подальших етапів дисертаційного дослідження, зокрема для розробки практичних механізмів удосконалення управління системою адаптації персоналу з урахуванням виявлених викликів та особливостей аграрного сектору.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Глобальні та національні тренди впливу на формування системи адаптації персоналу сучасного агропідприємства

Ґрунтуючись на попередньо отриманих нами результатах, які послідовно викладено у розділах 1 та 2 нашого дисертаційного дослідження, для цілісного розуміння особливостей функціонування системи адаптації персоналу, дослідимо вплив глобальних та національних трендів, врахування яких потрібно задля її ефективного становлення та розвитку.

З метою розроблення вдосконаленого підходу до управління системою адаптації персоналу в умовах викликів часу, нами обрано комплексний підхід, в основу якого, з-поміж іншого, закладаємо аналіз трендів, процес форсайту, метою якого є визначення можливого майбутнього, відзначаючи можливості для формування системи адаптації персоналу в умовах нестабільності економіки [175, с.211].

Розглядаючи форсайт як процес встановлення взаємозв'язків між зацікавленими сторонами, науковці відзначають його як спробу «визначити довгострокові тренди і скоординувати на їх основі прийняття рішень» [162, с.8].

Для досягнення визначеної мети розмежуємо поняття «форсайт» та «прогноз». У Кембриджському словнику англійської мови форсайт (foresight) визначають як здатність коректно передбачати можливі напрями майбутнього розвитку та планувати дії на основі цього прогнозного знання [17].

Важливою характеристикою форсайту є те, що під час процесу форсайту здійснюється оцінювання перспектив інноваційного розвитку, зокрема, «окреслюються технологічні обрії, яких можливо досягти за умов вкладення визначених засобів і організації систематичної роботи» та вирізняється його спрямованість на «розробку практичних заходів для наближення обраних стратегічних орієнтирів» [222].

Оскільки вдосконаленого підходів до управління системою адаптації персоналу можливо, на нашу думку, саме за рахунок розробки та запровадження високоефективних механізмів адаптації, які скеровані на досягнення цілей ведення бізнесу агропідприємствами, наше звернення до числа аналітичних звітів, аналіз трендів, опублікованих форсайтів, дозволяють зробити припущення, що в умовах полікризи, що охопила глобальні агропродовольчі системи, традиційні лінійні методи стратегічного планування втрачають свою евристичну цінність, у якості альтернативи пропонується епістемологічна рамка, що базується саме на сценарному форсайті.

Проведений нами аналіз ідентифікує поточний стан агропідприємств, який характеризується жорсткою залежністю від зовнішніх ресурсів та вразливістю до шоків. Для системи адаптації персоналу агропідприємства це означає перехід від поширених методів адаптації, які ми досліджували в попередніх розділах нашого дисертаційного дослідження, до адаптації до динамічної складності, властивої будь-якому роботодавцю в сучасних умовах ведення бізнесу [57; 21; 51; 75; 101; 78].

Онтологічне визначення меж системи, в якій функціонує сучасне агропідприємство, вказує на необхідність переходу від вузького виробничого фокусу до екосистемного підходу. Наприклад, аналіз агроекосистеми не повинен обмежуватися межами кадастрових ділянок. Система включає водозбірні басейни, міграційні шляхи запилювачів, стан ґрунтової біоти, кліматичні зони тощо. Для системи управління підприємством це означає, що персонал повинен адаптуватися до управління територіями, а не просто культурами. Що також знаменує відхід від парадигми «інтенсифікації виробництва» до парадигми «стійкої трансформації». Система охоплює весь ланцюг створення цінності - від постачальників до кінцевого споживача. Для українського агробізнесу, який інтегрується в європейський ринок, це стратегічний сигнал: майбутнє належить не просто технологічним, а соціо-екологічним системам.

Агропідприємство розглядається як вузол у мережі глобальних потоків капіталу, інформації, товарів тощо. При цьому глобальні трейдери та виробники агрохімії часто мають вирішальний вплив на технологічні карти підприємства, обмежуючи автономію окремо взятого працівника агропідприємства, наприклад, агронома.

Частиною аналізу є також розуміння механізмів, що утримують систему в нестійкому стані, серед яких технічні, наприклад, наявний парк техніки, який фізично не дозволяє впроваджувати новітні практики в виробництво агрокультур; економічні, як кредитні ковенанти банків, які часто вимагають стабільних потоків від експортних культур, що унеможливлює експерименти з нішевими продуктами; професійно-освітні, когнітивні, за яких нові працівники приходять на підприємство з сформованою установкою «боротьби зі шкідниками», а не «управління екосистемою», формуючи вимогу до системи адаптації має виконувати функцію перенавчання; інфраструктурні, коли логістика та елеватори заточені під стандартизовані партії біржових товарів, що ускладнює вихід на ринок для виробників нішевої продукції, та інші.

Систематизований процес виявлення сил, що формують ландшафт майбутнього, забезпечує нам можливість розрізняти як мегатренди, так і інновації або зміни в поведінці працівників, які мають потенціал змінити правила гри. До довгострокових процесів, які вже відбуваються, вплив яких на агросектор буде посилюватися до 2030-2050 років, які потребують врахування для вирішення завдання удосконалення системи адаптації персоналу, до векторів неминучих змін та інновації або зміни в поведінці суб’єктів господарювання, які мають потенціал змінити правила гри, можемо віднести зростання частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ (посухи, зливи, теплові хвилі). Зміщення кліматичних зон на північ. Система адаптації повинна готувати персонал до роботи в умовах кліматичної волатильності. Деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття та виснаження водних ресурсів досягли критичної точки. Продовження практики монокультур та інтенсивного хімічного захисту веде до колапсу екосистемних послуг, на яких базується

врожайність. Попри зростання виробництва калорій, глобальна система не забезпечує доступу до здорового харчування для всіх. Зростає розрив між великими агрохолдингами та дрібними фермерами, що посилює соціальну напругу та міграцію із сільських територій. Старіння сільського населення, відтік молоді в міста, дефіцит робочої сили в агросекторі формує запит на необхідність адаптації для працівників старшої вікової групи. Адаптація трансформується в процес соціальної інтеграції нових груп у сільські громади.

Цифровізація та штучний інтелект є трендом переходу від простої механізації до кіберфізичних систем. Дані стають новим фактором виробництва. Що потребує формування цифрової компетентності як наскрізної навички для нових працівників. Руйнування глобальних ланцюгів постачання, зростання цін на добрива та паливо, протекціонізм як тренд формує потребу в навичках ресурсного менеджменту - персонал має бути адаптований до роботи в умовах дефіциту ресурсів.

Зростання популярності сервісних моделей (MaaS - Machinery as a Service), за якої, наприклад, фермери перестають купувати комбайни, а замовляють послугу збирання. Відповідно, замість ремонту власного парку, персонал має адаптуватися до управління контрактами з сервісними провайдерами та контролю якості їхньої роботи.

Поява нішевого попиту на продукти, що мають «позитивний кліматичний слід» посилює запит на прозорість походження продукції, локальність та етичність виробництва. При цьому, надмірна концентрація ринку в руках небагатьох глобальних гравців (виробників насіння, трейдерів, рітейлерів) створює «ефект блокування», що перешкоджає інноваціям та робить систему вразливою до шоків (як показала війна в Україні та пандемія COVID-19). Системи субсидій та страхування часто підтримують лише великомасштабне виробництво монокультур. Зростання ефективності біопрепаратів та використання ентомофагів дронами засвідчує: адаптації до роботи з живими організмами (зберігання, внесення) кардинально відрізняється від роботи з хімією. Інвестиції в R&D спрямовані переважно на

підтримку індустріальної моделі (хімічні ЗЗР, ГМО), ігноруючи біологічні методи захисту. Що відбувається на тлі зростання активності місцевих громад, які вимагають обмеження використання пестицидів поблизу населених пунктів.

На додаток можемо зазначити і про події з низькою ймовірністю реалізації в найближчій перспективі, але з катастрофічним впливом. Наприклад, повна заборона гліфосату в ЄС, що може призвести до появи нових пандемій рослин, кібератаки на агроінфраструктуру агровиробників, військова експансія тощо. Система адаптації повинна виховувати запит на антикрихкість.

Ряд форсайтів постулюють, що глобальна економіка перебуває на порозі зміни парадигми продуктивності, яка визначатиметься конвергенцією двох мегатрендів: впровадженням генеративного штучного інтелекту (GenAI) та прискоренням зеленого переходу (Green Transition) [35].

Експерти організація продовольства та сільського господарства ООН (FAO) спільно з Центром міжнародного співробітництва в аграрних дослідженнях (CIRAD) [57] пропонують до розгляду наступні форсайт-сценарії: 1) «Інкрементальної адаптації» та 2) «Агроекологічної трансформації». Сценарій перший про спробу зберегти індустріальну модель шляхом цифровізації та точкових покращень. Цей шлях дає короткостроковий ефект, але не вирішує системних проблем (деградація ґрунтів, соціальна нерівність). У довгостроковій перспективі він веде до виснаження ресурсів та посилення вразливості до кліматичних шоків. Сценарій другий - фундаментальний редизайн агроекосистем на основі 13 принципів агроекології (HLPE), що включає в себе диверсифікацію сівозмін, інтеграцію тваринництва та рослинництва, відновлення біорізноманіття на полях, розвиток локальних ринків та соціальну справедливість тощо. Подібний сценарій забезпечує довгострокову стійкість, відновлення родючості ґрунтів та соціально-економічний розвиток сільських територій. Він вимагає зміни

бізнес-моделей: перехід від продажу обсягу виробленої продукції до продажу цінності та екосистемних послуг.

Перехід до агроекологічного сценарію вимагає докорінної зміни підходів до управляння підприємствами, персоналом, організації систем навчання та адаптації персоналу. Агроном майбутнього - це екосистемний менеджер, який розуміє складні взаємозв'язки між ґрунтовою біотою, ентомофагами та культурами. Це вимагає знань з біології, екології та системного мислення. Агроекологія базується на локальних знаннях, що потребує децентралізації ухвалення рішень та вимагає високої автономії та кваліфікації лінійного персоналу агропідприємства, заохочення інновацій через обмін досвідом.

Проаналізовані нами Український науково-технічний форсайт констатує впровадження новітніх технологій рослинництва та тваринництва, що базуються на точному землеробстві, біотехнологіях та цифровізації, акцентуючи увагу на необхідності розвитку технологій глибокої переробки сільгоспсировини та утилізації відходів (біогаз, біопаливо). Форсайт також визначає енергетичну безпеку, стійкість критичної інфраструктури як наскрізний пріоритет. При цьому, констатується криза традиційної освіти та зазначається необхідність переходу до моделей «навчання протягом життя» [219].

Окрім технологічних та демографічних трендів, архітектура системи адаптації персоналу українських агропідприємств на період до 2030 року детермінується двома фундаментальними макрофакторами: інституційною інтеграцією в ЄС (вимоги до якості процесів) та макроекономічним сценарієм відновлення. Згідно з аналітичними звітами НБУ, регулятор прогнозує поступове відновлення реального ВВП (на рівні 4-6% у разі реалізації сценарію швидкої євроінтеграції) та повернення інфляції до цілі 5% у середньостроковій перспективі. Подібні прогнози залежать від підтримки України міжнародними партнерами та зниження безпекових ризиків. Серед ключових ризиків залишаються війна та можливі проблеми із фінансуванням.

В контексті зазначених вище сценаріїв, відновлення агросектору України не повинно бути поверненням до довоєнної сировинної моделі, формується потреба розбудови децентралізованої, стійкої та соціально орієнтованої системи, розмінування та рекультивація земель створюють для національних виробників унікальну можливість запровадження агроекологічних практик «з нуля», забезпечуючи можливості глобального лідерства в сталому виробництві продовольства. Майбутнє належить тим компаніям, які зможуть подолати інерцію мислення та інвестувати у відновлення природного капіталу. Для вітчизняного агробізнесу ці мегатренди формують середовище високої турбулентності, де система адаптації персоналу повинна трансформуватися з інструменту «введення в посаду» на механізм стратегічного узгодження людського капіталу з обраним сценарієм розвитку.

Відповідно, для аналізу майбутнього ринку праці пропонується концептуальна рамка, яка базується на дії ряду взаємопов'язаних мегатрендів: технологічного прориву, демографічних зрушень, швидкої урбанізації, змін у розподілі глобальної економічної влади та дефіциту ресурсів на тлі кліматичних змін. Аналіз стану глобального ринку праці, трендів в управлінні персоналом, в навчанні та розвитку дозволяє ідентифікувати низку детермінант, що безпосередньо впливають на архітектуру системи адаптації персоналу у реальному секторі економіки, зокрема в агропромисловому комплексі. Серед них низька народжуваність та старіння населення призводять до фізичного зменшення кількості доступних працівників, домінування нових очікувань робочої сили, керованих поколінням Z; криза стратегічного планування робочої сили. 73% організацій декларують наявність процедур операційного планування персоналу, лише незначна частка (близько 12% на розвинених ринках) здійснює стратегічне планування на горизонті 3–5 років. Для аграрного сектору, де виробничі цикли є тривалими, а впровадження інновацій вимагає завчасної підготовки кадрів, такий короткостроковий фокус може бути згубним. Ринок праці характеризується відходом від лінійних кар’єрних траєкторій та жорстких посадових інструкцій у бік гнучких,

навичко-орієнтованих моделей, де штучний інтелект (AI) виступає не загрозою, а каталізатором людського потенціалу. Ключовим трендом тут виступає «пікселізація роботи» - перехід від мислення категоріями «посад» до мислення категоріями «завдань» і «навичок». Для досягнення справжньої гнучкості роботодавці прагнуть розподіляти ресурси саме під конкретні завдання. Ще один важливий тренд - дихотомія між короткостроковою обережністю у залученні професійних кадрів та імперативом довгострокової структурної трансформації. Для аграрних підприємств, діяльність яких пов’язана з високими ризиками, така ситуація актуалізує потребу в перегляді підходів до адаптації від інтеграції в стабільні процеси до адаптації в умовах невизначеності. 18% нових працівників залишають компанію ще до завершення випробувального терміну, а сукупний показник успішності найму через 6 місяців після працевлаштування становить лише 46%. Висока плинність на етапі адаптації свідчить про те, що існуючі процедури онбордингу не виконують своє призначення.

Прогнозована стагнація ринку праці у короткостроковій перспективі, що супроводжується зниженням рівня вакансій та плинності кадрів, фундаментальна трансформація робочої сили в перспективі вимагають інвестування в системи навчання та розвитку навіть на тлі поточної економічної турбулентності. В умовах, коли 32% працівників не володіють повним набором навичок для поточної ролі, система адаптації має трансформуватися у безперервний освітній процес.

Ревіталізація довіри, зміна ціннісних орієнтирів працівників, погіршення ментального здоров'я призводять до зростання запиту на гнучкість, наявність чіткої корпоративної мети та увагу до ментального здоров’я, особливо серед представників молодих поколінь. В умовах агровиробництва система адаптації повинна трансформуватися з інструменту суто професійного в механізм трансляції сенсів, що сприятиме підвищенню залученості та зниженню ризику ціннісної поляризації колективу. Продуктивність повинна зростати, тоді як 80% робочої сили заявляють про

вичерпання часу та енергії для виконання завдань, а 67% молодих фахівців (віком 18–34 роки) повідомляють про труднощі з фокусуванням через стрес.

В умовах тиску на операційні витрати (13% компаній планують скорочення штату HR) зростає роль автоматизації та використання центрів спільних послуг (SSC), спостерігається інтенсивна інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у виробничі та управлінські процеси.. Проте наразі рівень проникнення GenAI у ключові HR-процеси в Європі залишається низьким - лише 19%. Для агробізнесу, який часто має територіально розподілену структуру, впровадження технологічних рішень у процес адаптації є необхідною умовою для забезпечення єдиного стандарту якості інтеграції працівників незалежно від їх локації. На додаток прогнозують появу мультиагентних систем, де люди задають напрямок, а ШІ-агенти виконують робочі процеси. Для агропідприємства це означає, що новий працівник адаптується не просто до відділу та компанії, а до гібридної екосистеми, де його «колегами» є, у тому числі, цифрові агенти. Адаптаційний період повинен фокусуватися на розвитку навичок взаємодії з ШІ як з «партнером по мисленню», а не просто як з інструментом. При цьому головною загрозою визначається нездатність працівників досить швидко адаптуватися до нових інструментів, а також ризик атрофії навичок через надмірну залежність від алгоритмів.

За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, 39% існуючих навичок застаріють або трансформуються у період між 2025 та 2030 роками. Цікавим феноменом є «ренесанс» очного навчання. Частка інструкторського навчання в аудиторіях зросла до 42%, перевищивши показники онлайн-навчання (28%) та самостійного e-learning (30%). У якості оптимальної моделі навчання для працівників агропідприємства пропонують гібридну. При цьому традиційні метрики (кількість годин навчання) замінюються предиктивною аналітикою, набуває поширення вимірювання впливу навчання через модель NexGen ROI. Технологічна конвергенція, інтеграція навчання з досвідом нового працівника, AI та машинне навчання стануть ключовими

інструментами гіперперсоналізації навчання. Для агробізнесу це означає відмову від універсальних програм онбордингу на користь адаптивних систем, які аналізують поведінку та прогалини в знаннях конкретного працівника і формують індивідуальні траєкторії навчання. Це дозволяє скоротити час виходу на планову продуктивність і нівелювати проблему інформаційного перевантаження.

Поширення імерсивного навчання з використанням технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності відкриває безпрецедентні можливості для агросектору, особливо в частині охорони праці та технічної підготовки фахівців.

Деконструкція посад на набір окремих компетенцій дозволяє виявити «приховані навички» та реалізувати в більшій мірі потенціал нового працівника, оскільки традиційна система найму та адаптації здебільшого базується на попередньому досвіді та назвах посад, що часто обмежує можливості мобільності. Інтуїтивний підхід до управління персоналом замінюється даними, предиктивною аналітикою для прогнозування кадрових потреб та управління ризиками. Побудова людиноцентрованих культур, культури безперервного навчання, інтеграція інклюзії в операційні системи, управління адаптацією перестає бути ізольованою кадровою процедурою і стає інтегральною частиною бізнес-стратегії підприємства;

Війна в Україні виступає не лише фактором ризику, але й каталізатором, що прискорює імплементацію глобальних трендів. Глобальний дефіцит талантів в Україні посилюється мобілізацією. Згідно з дослідженням Державної служби зайнятості, 40% опитаних роботодавців визначають мобілізацію працівників як ключовий виклик для ведення бізнесу, а 34% вказують на дефіцит кваліфікованих кадрів як на головний бар’єр розвитку [190].

Окремим, критично важливим вектором трансформації системи управління персоналом для національних агропідприємств в умовах воєнного та повоєнного стану є масштабна реінтеграція ветеранів російсько-української

війни. Аналіз аналітичних звітів Українського ветеранського фонду та компанії Korn Ferry дозволяє стверджувати, що адаптація демобілізованих працівників перестає бути ситуативною HR-задачею і набуває ознак системного макротренду, який докорінно змінює архітектуру трудових відносин, особливо в агропромисловому секторі [172].

Ветерани стикаються з тріадою викликів, серед них: фізичні, психологічні, професійні. Для агропідприємств ці виклики є особливо гострими. Відповідно, система адаптації потребуватиме трансформування за такими напрямами, як ергономічна адаптація та психосоціальна адаптація. Ефективна система адаптації має включати механізми валідації та конвертації військового досвіду в цивільні компетенції.

Зважаючи на констатоване вище, нами було підготовлено та проведено форсайт-дослідження майбутнього адаптації персоналу в перспективі 5 років, який ми розглядаємо як проєктування майбутнього. Метою форсайт-дослідження було визначено розроблення концептуальних орієнтирів розвитку системи адаптації персоналу, приведеного у відповідність до трендів, та сформованого як наслідок впливу визначених трендів.

Проведення тематичного форсайт-дослідження було організовано за наступними етапами: 1) Формулювання цілей і завдань дослідження; 2) Формування методологічної та експертної бази; 3) Обробка та обговорення аналітичних звітів, ідентифікація ключових трендів експертами, сценарне моделювання; 4) Експертне оцінювання та структурний аналіз; 5) Інтерпретація результатів: концептуальні орієнтири майбутнього системи адаптації персоналу як орієнтири для її розвитку.

Ґрунтуючись на принципах форсайту, серед яких принцип залучення, що передбачає запрошення до участі в форсайт-дослідженні експертів від бізнесу, профільних організацій, наукового співтовариства, які є представниками досліджуваної нами галузі, системності та різноманіття, комунікації та координації, злагодженої та узгодженої роботи учасників, що передбачає організацію взаємодії всіх учасників задля досягнення поставленої мети

дослідження за визначених умов, нами було сформовано критерії відбору учасників, серед яких – рівень компетентності, об’єктивність та неупередженість, гнучкість, критичне мислення.

На основі зазначених принципів було сформовано критерії відбору експертів, серед яких ключовими визначено рівень професійної компетентності, об’єктивність і неупередженість, гнучкість мислення та здатність до критичного аналізу. Відповідно до встановлених критеріїв сформовано експертну групу чисельністю 23 особи та обрано інструментальний апарат дослідження.

Керуючись класифікацією методів за джерелом, було обрано експертні та аналітичні методи, серед яких методи експертних оцінок, Дельфі, аналізу статистичної інформація, огляду звітів, досліджень форсайтів, квінтесенцію яких викладено нами вище.

У межах дослідження було організовано та проведено експертні панелі, під час яких учасникам пропонувалося ідентифікувати та оцінити можливі сценарії майбутнього розвитку адаптації персоналу агропідприємств, включно з подіями як із високою, так і з низькою ймовірністю реалізації, але зі значним потенційним впливом. Оцінювання здійснювалося з використанням підготовлених інформаційно-аналітичних матеріалів, після чого проведено узагальнення й аналіз отриманих результатів.

З огляду на те, що менеджменту сучасного агропідприємства важливо розуміти не лише набір та ієрархію трендів, а й їхню причинно-наслідкову архітектуру, що важливо для досягнення цілей адаптації та функціонування бізнесу, зважаючи на високу турбулентність зовнішнього середовища, для забезпечення наукової обґрунтованості прогнозів та виявлення глибинних причинно-наслідкових зв’язків між трендами, нами було поєднано методи експертних оцінок з методом структурного аналізу DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) [30].

В результаті первинного етапу роботи експертної групи сформовано перелік найбільш значущих трендів, які стали об’єктом подальшого аналізу та

експертного оцінювання взаємного впливу. До числа таких трендів було віднесено: 1) цифровізацію та технологічну інтенсифікацію агробізнесу, що істотно змінює вимоги до персоналу та одночасно підвищує складність управлінських рішень, загострюючи проблему адаптації працівників *(F1);* 2) трансформацію людського капіталу, що виражається в зростанні ролі знань, когнітивних і адаптаційних здібностей працівників, дефіцит фахівців, старіння кадрів, міграційні процеси тощо *(F2);* 3) турбулентність зовнішнього середовища як контекстуальний тренд, який підвищує психологічне навантаження на персонал, знижуючи передбачуваність управлінських рішень, робить класичні моделі управління малоефективними *(F3);* 4) еволюцію підходів до управління персоналом – акцентує увагу на людиноцентрованості, створенні позитивного досвіду для працівників, на їхній мотивації, залученості, психологічній безпеці. Як регулюючий тренд він безпосередньо впливає на спроможність бізнесу виживати та розвиватися *(F4)*.

Зазначені вище тренди носять системний характер, є рушійними, не дублюють одне одного, між ними можна формалізувати прямі та зворотні зв’язки. Що важливо для нашого дослідження, на думку експертів саме такі тренди формують архітектуру адаптації персоналу в умовах турбулентності в перспективі 5 років.

На етапі збору експертних оцінок експерти визначили ступінь прямого впливу кожного із досліджуваних трендів на всі інші як у сукупності, так і попарно. Оцінювання здійснюється з використанням дискретної порядкової шкали, що має діапазон значень від 0 до 4, де:

0 - відсутність впливу: тренд не здійснює жодного впливу на інші;

1 - слабкий вплив: тренд чинить незначний, мінімально виражений вплив на інший;

2 - помірний вплив: вплив одного тренду на інший є помітним, однак не має домінуючого характеру; тренди взаємодіють між собою, зберігаючи здатність до відносно автономного функціонування;

3 - сильний вплив: один тренд здійснює суттєвий вплив на інший; взаємозв'язок між ними є чітко вираженим, а зміни в одному з високою ймовірністю зумовлюють зміни в іншому;

4 - дуже сильний вплив: вплив одного тренду на інший є критично значущим, унаслідок чого їх функціонування в ізольованому режимі є практично неможливим; зміни в одному майже неминуче призводять до істотних змін в іншому. Експертам було запропоновано заповнити матриці впливу (див. додаток З).

Формалізуючи описаний вище алгоритм дій, отримуємо наступне його відображення:

$$F = \{F_1, F_2, \dots, F_n\}, \tag{3.1}$$

що відображає множину досліджуваних трендів.

$$E = \{E_1, E_2, \dots, E_l\}, \tag{3.2}$$

що відображає множину експертів, яких ми просили оцінити прямий вплив тренду F_i на фактор F_j із використанням дискретної порядкової шкали від 0 до 4.

На підставі отриманих оцінок було сформовану матрицю впливу, заповнену експертом (*k)*:

$$\mathrm{Z}_k = \left[z_{ij}^k\right]_{n\times n}, \text{ де} \tag{3.3}$$

z_{ij}^k - відображає оцінку експерта E_k щодо ступеня впливу тренду F_i на тренд F_j.

Отримані експертні оцінки підлягали подальшій систематизації та кількісному аналізу. Відповідно, було побудовано агреговану матрицю прямого впливу, яка поєднала в собі оцінки усіх експертів:

$$z_{ij} = \frac{1}{l}\sum_{k=1}^{l} z_{ij}^k \; i,j = 1,2,\dots,n \tag{3.4}$$

Результати обчислень представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Агрегована матриця прямого впливу

Тренди	*F1*	*F2*	*F3*	*F4*
F1	0.00	3.65	1.20	3.40
F2	2.10	0.00	0.80	3.75
F3	3.85	3.60	0.00	3.30
F4	2.40	2.90	0.50	0.00

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 3.1 показує, що експерти визначили найсильніший прямий вплив фактору «Турбулентність зовнішнього середовища» на «Цифровізацію та технологічну інтенсифікацію агробізнесу» (оцінка 3.85), що підтверджує тезу про те, що кризи є каталізатором технологічних змін.

На основі отриманих попередньо даних було представлено нормалізовану матрицю прямого впливу: $X = [x_{ij}]$, яка визначається за формулою: (3.5)

$$X = \frac{z}{s}, \text{ де}$$

$$s = max\left(\max_{1 \le i \le n} \sum_{j=1}^{n} z_{ij}, \max_{1 \le j \le n} \sum_{i=1}^{n} z_{ij}\right) \quad (3.6)$$

Розрахунково нормалізуючий коефіцієнт s = 10,75.

Розраховано матрицю прямого впливу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця прямого впливу X

Тренди	*F1*	*F2*	*F3*	*F4*
F1	0.000	0.340	0.112	0.316
F2	0.195	0.000	0.074	0.349
F3	0.358	0.335	0.000	0.307
F4	0.223	0.270	0.047	0.000

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку повного впливу T розраховано матрицю $(I-X)$ та оберн $(I-X)^{-1}$, неї . Результати розрахунків представлено в таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Матриця *(I-X)*

Тренди	***F1***	***F2***	***F3***	***F4***
F1	1.000	-0.340	-0.112	-0.316
F2	-0.195	1.000	-0.074	-0.349
F3	-0.358	-0.335	1.000	-0.307
F4	-0.223	-0.270	-0.047	1.000

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

Матриця $(I\text{-}X)^{-1}$

Тренди	***F1***	***F2***	***F3***	***F4***
F1	1.424	0.785	0.255	0.802
F2	0.513	1.436	0.198	0.724
F3	0.834	0.948	1.209	0.965
F4	0.495	0.607	0.166	1.419

Джерело: розроблено автором

Після чого сформовано матрицю загального впливу $T = [t_{ij}]$, яка враховує всі як прямі, так і опосередковані впливи:

$$T = X + X^2 + X^3 + \cdots + X^h = X(I - X)^{-1}, \text{ де } h \to \infty \quad (3.7)$$

Результати розрахунків представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця загального впливу *T*

Тренди	***F1***	***F2***	***F3***	***F4***
F1	0.424	0.785	0.255	0.802
F2	0.513	0.436	0.198	0.724
F3	0.834	0.948	0.209	0.965
F4	0.495	0.607	0.166	0.419

Джерело: розроблено автором

Також були розраховані відповідні сумам елементів рядків і стовпців матриці загального вплив вектори *R* та *C:*

$$R = [r_i] = \sum_{j=1}^{n} t_{ij}, \quad (3.8)$$

$$C = [c_j] = \sum_{i=1}^{n} t_{ij} \quad (3.9)$$

Вектор $R = [r_i]$ є сумою елементів в рядках матриці T, відображає сумарний прямий та опосередкований вплив тренду F_i на інші тренди в рядках i.

Вектор $C = [c_j]$ є сумою елементів в стовпцях матриці T, відображає сумарний прямий та опосередкований вплив, який тренд F_j зазнає з боку інших.

Для визначення сили взаємозв'язку та відображення величини чистого ефекту тренду розрахований вектор $(R+C)$, який характеризує відносну значущість тренду у структурі аналізованих трендів.

Розрахований вектор $(R-C)$ відображає підсумковий ефект впливу тренду, характеризує силу зв'язку та ілюструє величину його чистого ефекту. При цьому, якщо $r_j - c_j > 0$, фактор F_j справляє вплив на інші складові й належить до групи «причин». Якщо $r_j - c_j < 0$, фактор F_j зазнає переважного впливу з боку інших факторів, тому його слід віднести до групи «наслідків». Результати обчислень подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця причинно-наслідкових зв'язків

Тренди	R (Вплив)	C (Залежність)	R+C (Важливість)	R−C (Ефект)	Група
F1	2.266	2.265	4.531	**0.001**	Причина
F2	1.870	2.776	4.645	**-0.906**	Наслідок
F3	2.956	0.827	3.783	**2.128**	**Ключова причина**
F4	1.687	2.911	4.598	**-1.223**	**Ключовий наслідок**

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного аналізу дозволяють визначити групу трендів «Причини», до яких відносимо: 1) Турбулентність зовнішнього середовища *(F3)* - має найвище позитивне значення R-C (2.128). Війна, кліматичні зміни та економічна нестабільність є першопричиною, що запускає ланцюгову реакцію трансформацій; 2) Цифровізація та технологічна інтенсифікація

агробізнесу *(F1)* має позитивне, близьке до нуля значення R-C (0.001). Цифровізація є відповіддю на турбулентність зовнішнього середовища (*F3 → F1).*

До групи «Наслідків» відносимо: 1) Трансформацію людського капіталу *(F2),* який отримав від'ємне значення R-C (-0.906). Це свідчить про те, що зміни в компетенціях людей є вимушеною адаптацією до нових технологій та зовнішніх умов; 2) Еволюцію підходів до управління персоналом *(F4),* який має найнижче значення R-C (-1.223). Це результуючий фактор. Нові підходи не виникають самі по собі, а є наслідком сукупної дії інших трендів.

На рис. 3.1. візуалізовано отримані нами результати.

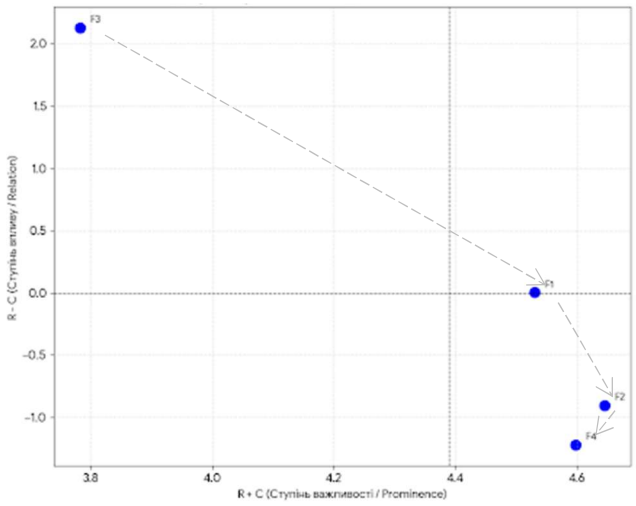


Рис.3.1. DEMATEL діаграма причинно-наслідкових зв'язків

Джерело: розроблено автором

На рис.3.1 у верхній частині діаграми у зоні причин *(R-C>0)* бачимо домінування фактору *F3.* Його найвище розташування по осі Y ідентифікує його як першопричину та основний тренд. Фактор *F1* розташований поблизу осі X, у додатному значенні. У зоні наслідків *(R-C<0)* у нижній частині діаграми розташовані *F2* та *F4.* Тренд *F4* займає найнижчу позицію, що визначає його як результуючий. Це означає, що управлінські підходи є адаптивною відповіддю на сукупну дію усіх інших трендів. Візуальний аналіз

діаграми демонструє також чіткий каскадний вплив: від F3 через F1 до F2 і далі до F4.

Аналіз причинно-наслідкової архітектури трендів дозволяє зробити критичний висновок щодо обмеженості традиційних підходів до управління адаптацією персоналу, які відносяться до «Еволюції підходів до управління персоналом» (*F4)*. Відповідно, виявлений ланцюг впливу *F3 → F1 → F2 → F4* демонструє, що система адаптації персоналу сьогодні є результуючим «буфером», який поглинає удари зовнішньої кризи та технологічного прискорення. Оскільки *F4* є залежним «наслідком» (найнижче значення R-C = -1.223), будь-які спроби удосконалити адаптацію персоналу виключно традиційними, поширеними методами, які нами досліджено в попередніх розділах дисертації, є неефективними. Не можемо ігнорувати і той факт, що її першопричинами є *F3* та *F1.* Поєднання турбулентності зовнішнього середовища *(F3)* та вимог до швидкого опанування цифрових інструментів *(F1)* створює надмірне психофізіологічне навантаження на людський капітал *(F2).* Це призводить до зниження ефективності адаптації, уповільнює її, перешкоджає залученню та продуктивності нових працівників.

З урахуванням результатів форсайт-дослідження було розроблено бачення орієнтирів, яке пропонується інтерпретувати як таке, яке відображає ключові напрями трансформації адаптаційних процесів під впливом ідентифікованих трендів та ґрунтується на аналізі їх причинно-наслідкових взаємозв’язків. Бачення виконує орієнтаційну функцію та слугує підґрунтям для подальшого проєктування управлінських рішень в управлінні системою адаптації персоналу агропідприємств.

Отже, засадничо, орієнтири, які визначають функціонування та розвиток системи адаптації персоналу, наступні:

1. Система адаптації персоналу як відкрита дослідницька система. Вона включає в себе горизонтальний обмін знаннями, функціонує як платформи для експериментів.

2. Людиноцентризм та інклюзія. Адаптація не стільки односторонній процес пристосування індивіда до нового середовища, як взаємний процес, який забезпечує гнучкість з боку організації, суб'єктність та належну самодетермінацію нового працівника, гарантуючи йому персоніфікований підхід, відповідний ступінь свободи у виборі способів адаптації, плануванні діяльності, ухваленні рішень тощо. В процесі адаптації потребують врахування особливі потреби ветеранів, представників різних поколінь та психоемоційного стану нових працівників в цілому.

3. Реляційна значущість. Адаптація відображає якість соціального капіталу організації, якість лідерства, зокрема, рівень підтримки з боку керівництва й колег, а також визнання, усвідомлення соціальної значущості виконуваної роботи. Процес адаптації не фіксує працівника в жорстких межах поточної посади, характер внутрішньої та зовнішньої взаємодій на посаді прозорий. Працівник отримує «карту взаємодії», яка показує, як його роль взаємодіє з іншими стейкхолдерами, як вона може еволюціонувати під впливом трендів.

4. Прагматизм та технологічність. Отриманий в часі ефект вищий за витрати на систему адаптації. Система адаптації як спосіб мінімізації бізнес-ризиків. Використання ШІ та цифрових платформ для персоналізації адаптації та зниження навантаження на наставників, задіяних з боку організації відповідальних осіб, підвищує її ефективність. Технології виступають засобом доповнення, а не повної заміни людського потенціалу. Адаптації включає механізми превентивного виявлення когнітивних розривів та етичних ризиків використання даних.

5. Когнітивна ергономіка, управління когнітивним навантаженням. Адаптація спрямована на забезпечення балансу між вимогами робочого середовища та індивідуальними ресурсами нового працівника з метою запобігання його когнітивному перевантаженню, ранньому вигоранню, рольовим конфліктам. Адаптація передбачає проєктування робочих завдань із

метою забезпечення оптимального рівня когнітивної активації, актуалізації талантів, мінімізації монотонності тощо.

6. Безперервність та прогресивність. Адаптація як безперервний процес, коли працівник повинен отримати можливість постійно та оперативно адаптуватися до змінних умов функціонування організації. Дизайн системи адаптації персоналу ґрунтується на досягненнях науки про людину, форми та методи адаптації враховують перспективи розвитку організації, тренди, вони прогресивні. На противагу статичних моделей адаптації, використовуються динамічні, рефлексивні механізми, здатні забезпечити швидку інтеграцію працівників в умовах технологічної трансформації та ціннісних зрушень. Програми онбордингу включають модулі навчання зі сценарного, екосистемного мислення. В агробізнесі, де технологічна оснащеність зростає швидше, ніж кваліфікація персоналу на ринку праці, система адаптації виконує функцію акселератора навичок.

7. Простота та узгодженість. Прозорість та простота, відповідність та сумісність складових системи адаптації персоналу та системи управління підприємством забезпечують її здатність досягати цілей адаптації.

У підсумку зазначаємо: концептуальні засади системи адаптації персоналу, як і розуміння причинно-наслідкових зв’язків, є визначальним для забезпечення її ефективності у викликах часу. Оскільки ми повинні врахувати, але не можемо усунути фактори-причини *(F3* та *F1)*, доведеним способом підвищення ефективності системи адаптації персоналу є якісна зміна підходів до роботи з людським капіталом *(F2).*

Відтак, логічним наступним кроком є розроблення механізмів удосконалення управління системою адаптації персоналу, що дозволить як врахувати тренди, так і нівелювати деструктивний вплив ряду внутрішніх, так і зовнішніх чинників, чому присвячено наступні підрозділи нашого дисертаційного дослідження.

3.2. Удосконалення управління системою адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту

Синтез та аналіз впливу глобальних та національних трендів на формування системи адаптації персоналу сучасного агропідприємства у контексті дисертаційного дослідження дозволяє нам виділити особливості специфічного механізму адаптації для підприємств України, який вирізняється психоемоційною складовою, яка стає домінуючою над професійною, універсалізація на рівні із спеціалізацією, коли дефіцит персоналу змушує адаптувати працівників до виконання суміжних функцій, технологічністю як засобом виживання. В довгостроковій перспективі формування системи адаптації персоналу агропідприємств відбуватиметься в умовах подвійного переходу: технологічного (Індустрія 4.0/5.0) та повоєнного відновлення. Це вимагає від менеджменту впровадження механізмів адаптації, які поєднують високу технологічність з глибокою гуманізацією та психологічною підтримкою нових працівників. Що додає критично важливий акцент на безпеці, інклюзії ветеранів та потребує врахування сучасних реалій в короткостроковій перспективі.

Оскільки особливе місце науковці відводять механізмам, за допомогою яких «здійснюється зв'язок теоретичних розробок дослідника з практикою діяльності суб'єктів господарювання, у результаті чого дослідження набувають характеру теоретико-прикладних розробок» [147, с.17], керуючись концептуальними засадами, дослідженими у підрозділі 1.3, пропонується розроблення механізму удосконалення адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту.

В різних наукових контекстах поняття «механізм» розглядають як комплекс заходів, які спрямовані на досягнення визначених цілей. Оскільки ми розглядаємо механізми в контексті управління, «механізм управління» розглядатимемо як набір методів, інструментів розвитку, за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта

господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [224].

Розглядаючи каузально-детермінований механізм управління, науковці зазначають, що формування механізму «розпочинається з дослідження та врахування основних особливостей і найважливіших аспектів середовища функціонування сучасних підприємств, відповідно до яких визначається мета, досягнення якої повинен забезпечити пропонований механізм» [150].

В рамках функціонування системи управління людськими ресурсами на підприємстві формування управлінських механізмів скеровано на зниження негативного впливу факторів макро- і мікро- рівнів [210].

Розглянуті нами у підрозділах 1.2 та 1.3 сучасні підходи до формування системи адаптації персоналу на підприємствах, вплив ключових управлінських підсистем та практик, ключові компоненти, які необхідно враховувати при розробленні програм адаптації нових працівників, формують розуміння загальних управлінсько-організаційних вимог до системи адаптації персоналу.

В контексті нашого дослідження вибір нейроменеджменту обумовлений тим, що нейроменеджмент адаптації персоналу дозволяє поєднати теорії і методи нейроменеджменту з теоріями і методами менеджменту задля наукового обґрунтованого удосконалення підходів до адаптації нових працівників, (рис.3.2), оскільки теорії управління людськими ресурсами, переглянуті крізь призму нейронаук і тих перспектив, які вони відкривають з урахуванням особливостей функціонування мозку, розкривають можливості для реагування на виклики реалій дня [91].

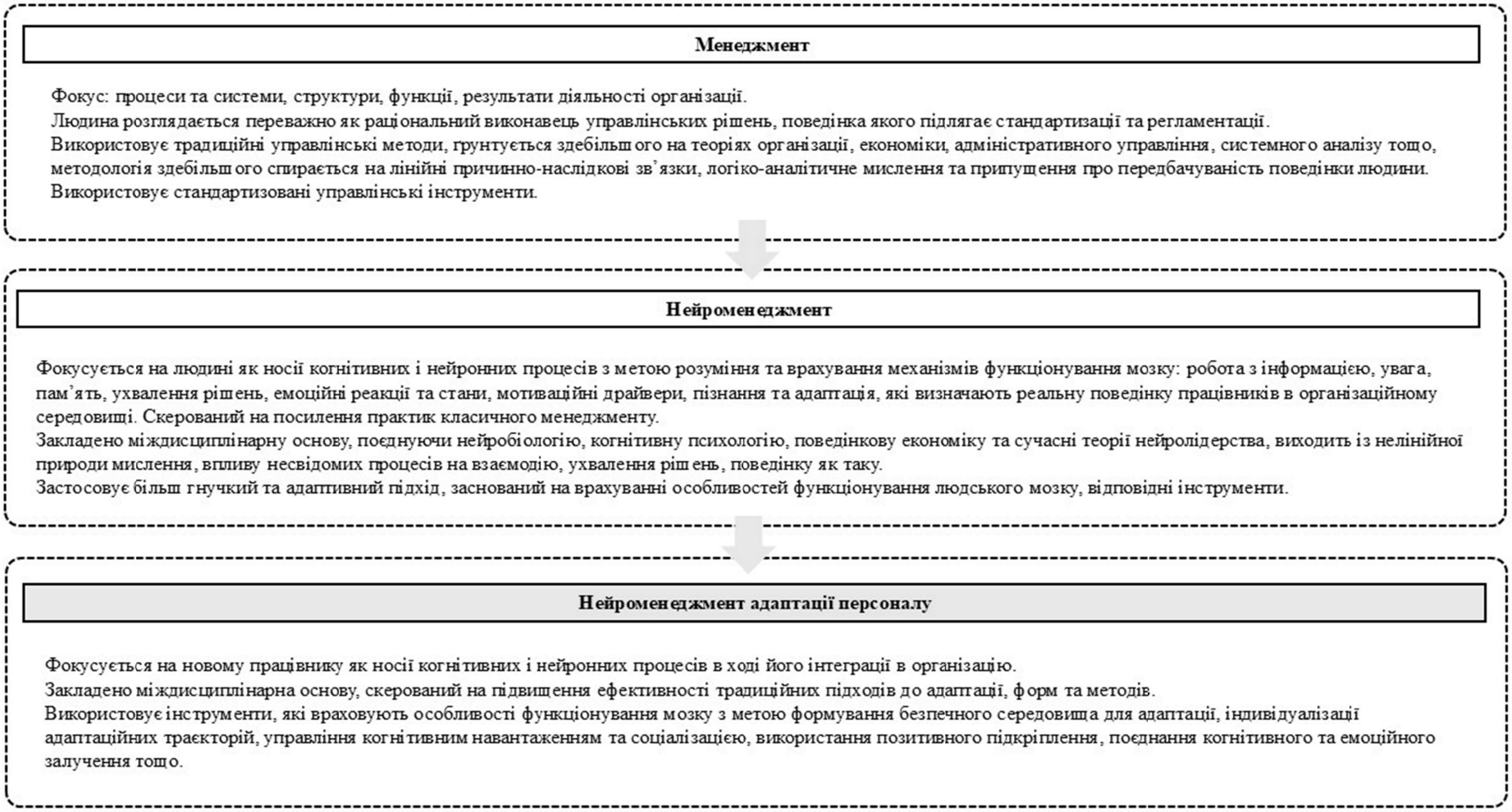


Рис.3.2. Трансформації управлінського підходу до адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту

Джерело: розроблено автором

На додаток, у розвиток концепції «складної людини», який передбачав розгляд уявлень про людину в цілісному, холістичному вимірі з урахуванням усієї складності її природи, «природи людської природи» [84], за якої природа людської сутності постає як складна, динамічна, постійно змінювана, оскільки поведінка людини змінна залежно від ситуацій і середовища, відбулася трансформація уявлень про людину як «людину мислячу». Новітні дослідження в галузі нейронаук забезпечують глибоке й конкретне розуміння людської поведінки. На основі досягнень нейронауки стає можливим спостерігати, як функціонує людський мозок і як він визначає спосіб дії людини, впливаючи на її поведінку та мотивацію. Нейронаукові підходи дають змогу формулювати ґрунтовні висновки щодо природи людської поведінки.

Проведені нами дослідження дозволили виділити когнітивні та емоційні обмеження як внутрішні бар'єри нового працівника (див. додаток К), які можуть йому заважати успішно інтегруватися в нову компанію. Вони виникають у відповідь на невизначеність, нові для працівника виклики та робочі завдання, на нову інформацію, в процесі взаємодії з новими людьми на новому робочому місці. До таких перешкод відносимо страх помилок, професійної невдачі, що може породжувати невпевненість; внутрішні напругу та дискомфорт у взаємодії з новими колегами, які можуть призводити до проблем соціалізації; когнітивні труднощі освоєння великої кількості нової інформації, негативну загальну динаміку емоційних переживань, надмірних психофізіологічних витрат тощо [170]. Дії на випередження, усунення подібних бар'єрів повинні бути закладені в основу ефективної системи адаптації сучасного агропідприємства.

Нейроменеджмент є однією з галузей з розвиненою дослідницькою базою, що формує розуміння особливостей того, як людський мозок діє, реагує та взаємодіє в різних бізнес-контекстах [34].

Отримані результати масштабних досліджень людського мозку забезпечують належне розуміння людської поведінки, що становить особливий науковий інтерес і практичну цінність для сучасних організацій. Наукові

дослідження засвідчують, що людська поведінка зумовлюється діяльністю мозку, а різні його ділянки впливають на окремі типи поведінки, різні поведінкові патерни та тригери глибоко закорінені й формуються на основі множинного досвіду, що накопичується від моменту народження людини. Важливим положенням є і те, що емоції виступають афективними рушіями поведінки, у тій чи іншій мірі присутні в більшості когнітивних процесів. Іншим важливим положенням є те, що емоції відіграють вирішальну роль у процесах змін у мозку; стимулюючи центр винагороди, можна активізувати механізми, які сприяють підвищенню ефективності навчання, формуванню звичок і виникненню позитивних емоційних станів [68].

Саме напрацювання нейроменеджменту можуть допомогти організаціям належним чином управляти впливом емоцій на робочому місці на бізнес-результати та, зрештою, на інтегральну продуктивність праці. Нейроменеджмент досліджує мозкові й психічні процеси людей, які функціонують в економічних та управлінських умовах, надає релевантні уявлення щодо процесів ухвалення рішень і соціальної поведінки людини загалом [62].

Людський мозок, маючи обмежені ресурси, швидко адаптується до середовища, яке його стимулює, та автоматично формує упередження і поведінкові патерни, які є складними для подальшого усунення. Наприклад, низький рівень довіри до роботодавця зумовлює спрямування індивідів, мотивація яких переважно ґрунтується на страху, на захист і виживання. За таких умов ментальні ресурси використовуються не для досягнення високих результатів в роботі, а витрачаються на підвищену пильність, забезпечення безпеки та виживання [34].

У контексті навчання чисельні дослідження вказують на переваги навчання, заснованого на особливостях функціонування мозку, відзначаючи серед чинників, які визначають готовність дорослих до навчання наступні: зведення обсягу змісту та часу подання нової інформації до абсолютного

мінімуму, привабливість матеріалів, наявність інтерактивних елементів, зручність використання, зрозумілість, простоту тощо [52].

Нейронауковий підхід, застосований до менеджменту, має на меті насамперед ідентифікацію біологічних основ людської поведінки та способів її трансляції в менеджмент сучасного агропідприємства, визначення впливу на продуктивність праці нових працівників. Завдячуючи нейроменеджменту формується поглиблене розуміння того, як людський мозок діє, реагує та взаємодіє в різних бізнес-контекстах.

Знання про особливості функціонування людського мозку покликані сприяти формуванню ефективної системи адаптації персоналу, яка позитивно впливатиме на підвищення їхньої залученості, краще виконання професійних обов'язків на новій посаді, на побудову й розвиток ефективних міжособистісних взаємин з новими колегами, пришвидшення позбавленого стресу процесу продуктивної інтеграції в нову компанію в цілому.

Приймаючи до уваги переваги нейроменеджменту, результати наших досліджень, відзначимо певні обмеження та ризики запровадження практик нейроменеджменту адаптації в агропідприємствах, оскільки, попри значний інноваційний потенціал, їхнє ігнорування може призвести до нейроредукціонізму, негативно позначитися на процесах внутрішньої взаємодії, мотивації та продуктивності працівників. Водночас усвідомлення зазначених обмежень створює підґрунтя для науково обґрунтованого впровадження нейроменеджменту в адаптацію персоналу.

Одним із ключових методологічних ризиків може бути спрощене зведення складної соціально-організаційної поведінки працівника до виключно нейронних або когнітивних процесів, ігноруючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, управлінських практик, ресурсних та структурних обмежень, покладаючи відповідальність за адаптаційні процеси з організації на працівника, формування ілюзії достовірного прогнозу поведінки та повного контролю над адаптацією працівника через інструменти нейроменеджменту

адаптації. Нейроменеджмент потребує інтеграції з класичними управлінськими підходами.

Чимало положень нейроменеджменту ґрунтуються на результатах досліджень, проведених у лабораторних, контрольованих умовах. Перенесення цих результатів у реальне бізнес-середовище може супроводжуватися трансляційним розривом. Що може призвести до спрощеного тлумачення наукових результатів, використання популяризованих або навіть псевдонаукових концепцій, некоректне застосування тих чи інших практик, інструментів. Відповідно, необхідна адаптація інструментів до контексту конкретної організації та їхня емпірична апробація. Чому, у тому числі, присвячено наші подальші наукові дослідження.

Нейроменеджмент адаптації персоналу торкається чутливих аспектів психоемоційного стану працівника, що може створювати етичні ризики. Наприклад, порушення меж автономії працівника, маніпулювання мотиваційними та емоційними станами тощо. За відсутності чітких етичних регламентів нейроменеджмент може сприйматися як інструмент посиленого контролю та втручання в особисте, а не підтримки та розвитку.

Фокус уваги нейроменеджменту на індивідуальні особливості працівника може призвести до дисбалансу між індивідуалізацією та стандартизацією, що може ускладнювати вирішення завдання масштабування адаптаційних програм.

На додаток, нейроменеджмент адаптації персоналу змінює традиційні управлінські ролі та стилі взаємодії, що може викликати опір з боку керівників середньої та лінійної ланки через недовіру до міждисциплінарних підходів, страх втрати управлінського контролю, недостатній рівень компетентності. Імплементація нейроменеджменту адаптації персоналу потребує підготовки керівників і HR-фахівців, перегляду стандартних адаптаційних процедур, часу на формування нових управлінських компетентностей. Для організацій з обмеженими ресурсами це може спричинити фрагментарне або формальне впровадження, невідповідність між задекларованим підходом і реальною

практикою, зниження довіри серед працівників та керівників до системи адаптації. Щоб уникнути подібних наслідків, необхідно здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу, чому присвячено наступний розділ нашого дисертаційного дослідження.

Зважаючи на викладене вище, нами розроблено прикладну структурно-логічну модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту (рис.3.2), який дозволяє досягати цілей адаптації, найповнішого задоволення потреб залучених осіб за оптимальних витрат ресурсів (часових та матеріальних).

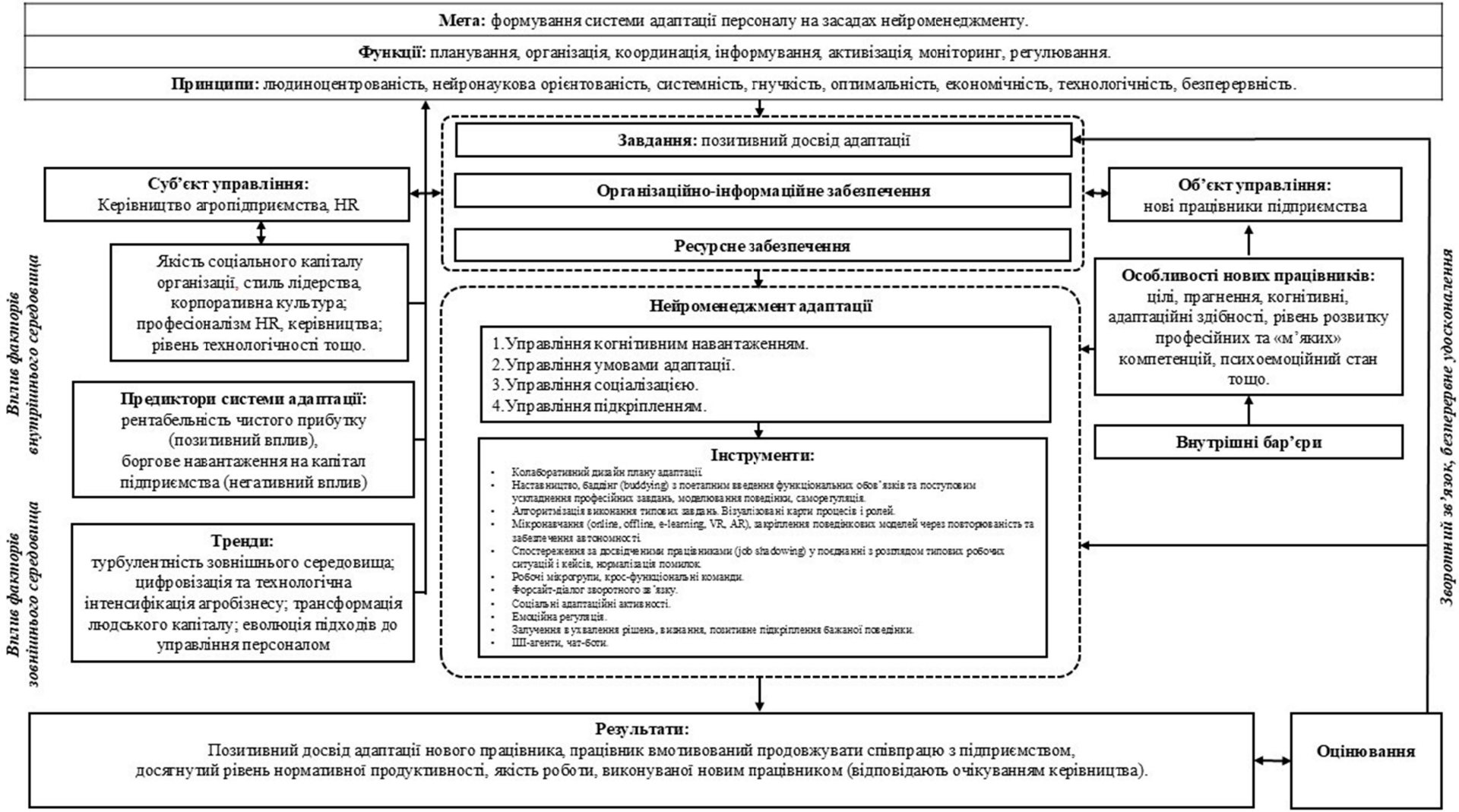


Рис. 3.3. Структурно-логічна модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту

Джерело: розроблено автором

Архітектоніка механізму, відображена на рис. 3.3, демонструє логічно обумовлену, ієрархічно впорядковану його композиційну структуру у співвідношенні ключових складових. Методологічним фундаментом розробленого механізму є розуміння об'єктивних закономірностей, базованих на системі принципів, які розглядаються нами як нормативні імперативи. Зважаючи на що, нами ідентифіковано та обґрунтовано вибір ряду ключових принципів, які утворюють аксіологічне ядро механізму. В їхньому числі принцип людиноцентрованості фокусується на потребах та можливостях нового працівника, постулює збереження його психофізіологічного ресурсу, переважаючи над технократичними вимогами, людина в центрі будь-якої системи управління, зокрема, управління системою адаптації, оскільки ігнорування психоемоційного стану працівника блокує його когнітивні функції, роблячи процес адаптації ускладненим.

Наступний принцип - принцип нейронаукової орієнтованості: управлінський вплив повинен верифікуватися на відповідність фізіологічним можливостям мозку людини в контексті адаптації. Мозок чутливий до будь-якого досвіду, науково доведена нейропластичність як здатність мозку змінюватися та адаптуватися протягом життя, «мислення зростання» [164] є основою процесів навчання й запам'ятовування, це визначальний чинник розвиткової діяльності людини.

Принцип системності: адаптація розглядається як емерджентна властивість системи, де когнітивні, емоційні та соціальні компоненти є нерозривними. Вплив на один елемент без урахування інших призводить до дисфункції.

Принцип гнучкості забезпечує здатність адаптуватися до індивідуальних нейрофізіологічних особливостей конкретного працівника, забезпечуючи варіативність траєкторій його онбордингу та інклюзивність.

Принцип оптимальності передбачає набір послідовних оптимальних рішень на кожному етапі процесу адаптації, що дозволяє забезпечувати найкращий результат адаптації.

Принцип економічності констатує необхідність досягати максимального результату, найповнішого задоволення потреб керівництва підприємства та нового працівника за найменших витрат ресурсів, що передбачає раціональній вибір інструментів адаптації та продуктивне їхнє використання.

Принцип технологічності: нейроменеджмент адаптації забезпечується сучасними цифровими рішеннями, що дозволяє забезпечити належне використання інструментів адаптації.

Принцип безперервності: адаптація трактується не як дискретна подія, а як безперервний процес, успіх реалізації якого обумовлений особливостями функціонування мозку людини, зокрема, нейропластичності, що дозволяє засвоювати нову інформацію, закладається в основу навчання та пам'яті, адаптації до навколишнього середовища, підвищення стійкість до дистресу.

Графічне представлення механізму візуалізує також логіку трансформації вхідних інформаційних потоків у цільові результати через систему інструментального впливу. Отже, механізм реалізовується в умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначається початковим станом об'єкта управління - нового працівника підприємства.

Як було нами доведено у підрозділі 3.1 нашого дисертаційного дослідження, ряд найбільш значущих трендів, серед яких технологічна інтенсифікацію агробізнесу, турбулентність зовнішнього середовища, невизначеність створюють високе алостатичне навантаження на нового працівника як результат надмірних вимог до адаптації, що перевищують ресурси, і вимагає комплексного управління станом нового працівника, соціальної підтримки тощо.

Якість соціального капіталу організації, стиль лідерства, корпоративна культура, професіоналізм HR та керівництва підприємства в цілому, рівень технологічності визначають здатність організації забезпечити «психологічну безпеку» та сам процес адаптації працівника. Досліджені нами у підрозділі 2.2 рентабельність чистого прибутку та боргове навантаження на капітал підприємства як предиктори чинять істотний вплив на систему адаптації,

створюючи передумови для її формування та розвитку, формують запит на системи адаптації, які є оптимальними з точки зору використання ресурсів в сучасних умовах.

Центральним елементом механізму є новий працівник, який характеризується специфічним набором особливостей, серед яких можлива наявність внутрішніх бар'єрів (когнітивних та емоційних обмежень).

Реалізація управлінського впливу здійснюється через функції як планування, зокрема треків адаптації з урахуванням кривих навчання; організація умов, створення ергономічного середовища, що необхідно для адаптації; координація дій всіх учасників процесу для створення єдиного контуру адаптації; інформування усіх задіяних посадових осіб; активізація як вплив на рівень свідомості, світоглядні, ціннісні орієнтації, на професійні знання та уміння, розвиток потенціалу та підтримку мотивації нових працівників; моніторингу адаптації та регулювання, корекції задля забезпечення досягнення цілей адаптації, що передбачає як стабілізуюче, так і стимулююче вдосконалення. Ядро механізму - складові нейроменеджменту адаптації. Управління когнітивним навантаженням передбачає загальне зниження складності нової інформації, яку повинен опанувати новий працівник, її спрощення, упорядкування, дозування, дроблення на смислові блоки, які не перевищують ліміт робочої пам'яті; усунення інформаційного шуму, стороннього когнітивного навантаження, оцінку та врахування зусиль, необхідних для її обробки, запам'ятовування, застосовування; оптимізацію подачі нової інформації, тощо.

Управління умовами адаптації спрямоване на створення умов передбачуваності, використання комунікації, що підтверджує значущість та компетентність працівника, забезпечення відновлення після стресових ситуацій; нормалізацію психоемоційного стану, подолання внутрішніх бар'єрів, підвищення активності нового працівника; створення атмосфери передбачуваності та безпеки, що знижує рівень катехоламінів і розблоковує здатність до адаптації.

Управління соціалізацією базується на механізмах «соціального мозку» (M. Lieberman) [60], передбачає активацію дзеркальних нейронів (G. Rizzolatti & L. Craighero) [79] та окситоцинової системи для зниження тривоги та формування довіри («свій–чужий»). Мозок людини сприймає та опрацьовує соціальну ізоляцію подібно до фізичного болю. Безпечна соціальна інтеграція є передумовою адаптації, важливо для формування нових патернів без страху наслідку.

Управління підкріпленням передбачає закріплення бажаних моделей поведінки через систему позитивного підкріплення, забезпечує формування та автоматизацію стійких навичок (перехід управління від енергозатратної кори головного мозку до енергоощадних базальних гангліїв), забезпечує рефрейминг помилок та дозволяє зберегти пошукову активність мозку.

Нейроменеджмент адаптації здійснюється за допомогою комплексу прикладних інструментів. Колаборативний дизайн плану адаптації передбачає залучення працівника до розроблення його власної програми адаптації, надає йому відчуття автономності, передбачуваності та контролю, можливість самостійно обирати темп та послідовність навчання. Алгоритмізація та візуалізовані карти процесів, блок-схеми, чек-листи, використання інтерактивних форматів та засобів візуалізації знань знижують навантаження на робочу пам'ять нового працівника. Використання імерсивних технологій та коротких навчальних сесій (до 15 хв) відповідає фізіологічним циклам уваги та дозволяє безпечно відпрацьовувати навички у віртуальному середовищі без страху реальної помилки. Розбиття складних завдань на мікро-цілі з миттєвим фідбеком, навчання за спрощеними інструкціями підвищують ефективність навчального процесу. ШІ-агенти, чат-боти забезпечують режим навчання "Just-in-Time", надаючи швидкі відповіді на запитання, що знімає соціальний бар'єр страху здатися некомпетентним, знижує когнітивне навантаження. Наставництво та «баддінг» (buddying) створюють безпечну соціальну діаду, що є критичним для зниження рівня кортизолу. Поетапне введення обов'язків дозволяє уникнути когнітивного, емоційного перенавантаження. Технологія

"тіньового" навчання активує дзеркальні нейрони, дозволяючи формувати нейронні сліди моторних навичок через пасивне спостереження, що є найбільш енергоощадним способом навчання для мозку. Інтеграція у малі групи стимулює вироблення окситоцину, який біохімічно знижує тривогу та підвищує емпатію. Соціальні адаптаційні активності, емоційно збагачені неформальні ритуали слугують механізмом синхронізації колективу. Впровадження технік самоаналізу, саморефлексії, саморегуляції та моніторингу стану (наприклад, шкалювання рівня стресу) дозволяє вчасно попередити вигорання. Нормалізація помилок перекодовує сприйняття помилки мозком з "загрози" на "сигнал до розвитку". Це підтримує пошукову активність нового працівника. Форсайт-діалог зворотного зв’язку забезпечують зміщення фокусу фідбеку з минулих помилок на майбутні можливості, що стимулює систему винагороди мозку. Залучення в ухвалення рішень та позитивне підкріплення стимулюють викид дофаміну та серотоніну, закріплюючи бажані поведінкові моделі на рівні синаптичних зв'язків.

Результуючим блоком функціонування механізму є формування позитивного досвіду адаптації. У науковому розумінні це стан досягнення динамічної рівноваги між працівником та організаційним середовищем, що характеризується: 1) Психофізіологічним гомеостазом: підтриманням внутрішньої рівноваги, емоційної стабільності, когнітивних функцій на нормативному рівні; 2) Професійною компетентністю: формуванням нейронних мереж зі стійкими зв'язками (навичок, продуктивних звичок), що дозволяють виконувати роботу швидко та якісно; 3) Соціальною інтеграцією: відчуттям приналежності та безпеки у колективі, що посилює довіру та наснаження.

Для оцінювання результату пропонується підхід, охарактеризований у підрозділі 2.3 нашого дисертаційного дослідження, зокрема, розроблені нами інтегральний показник ефективності системи адаптації, градація ефективності системи адаптації персоналу підприємства.

Запропонований механізм адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту є науково обґрунтованою відповіддю на виклики сучасності.

Наукова новизна пропонованого механізму полягає у зміні вектору управління адаптацією працівників: інтеграція досягнень нейронауки в контур управління адаптацією персоналу дозволяє істотно удосконалити існуючі підходи до адаптації працівників. Використання запропонованих нами інструментів забезпечує синергетичний ефект, створюючи позитивний досвід адаптації та підвищуючи економічну ефективність агропідприємства. Розроблена модель створює методологічне підґрунтя для наступного етапу дослідження - моделювання вибору оптимальної системи адаптації, якому присвячено підрозділ 3.3.

3.3. Моделювання оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств

Проведений у попередніх розділах аналіз дозволив встановити, що для великих та середніх агропідприємств характерні високий та середній рівні ефективності системи адаптації, за яких працівники досягають продуктивності вчасно, а показник утримання є вищим за середньогалузевий. Нові працівники в цілому задоволені адаптацією, відзначають якісну підтримку та наявність необхідних ресурсів. Керівники вважають, що нові працівники відповідають вимогам посади (цілковито чи в більшій мірі). Система адаптації в цілому виконує свої завдання, але має потенціал для подальшого покращення. Або система адаптації виконує свої базові функції (для середнього рівня). Працівники виходять на продуктивність приблизно в межах нормативу, однак можуть спостерігатися коливання. Плинність серед нових працівників не є критичною. Досвід працівників різниться, програми адаптації скоріше не враховують індивідуальні потреби працівника та не передбачають усю специфіку виконуваної роботи, адаптація може носити фрагментарний характер. Керівники оцінюють роботу нових працівників як задовільну, але

часто відзначають потребу у подальших покращеннях. Система адаптації потребує удосконалень. При цьому, отримані раніше результати дослідження створюють підґрунтя для поглибленого аналізу системи адаптації малих агропідприємств. Особливо, зважаючи на встановлені у процесі попереднього наукового аналізу положення, які обґрунтовують умови формування системи адаптації.

Відповідно до чинного законодавства України, зважаючи на характер нашого дослідження, до малих підприємств відносимо суб'єкти господарювання, у яких середня чисельність працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід не перевищує еквівалент 10 млн євро. Як зазначалося у розділі 2, серед малих агропідприємств поширеною є практика, коли або взагалі відсутні спеціалізовані HR-функції, або представлені фрагментарно. На додаток, для них характерні поєднання управлінських ролей, висока залежність ефективності виробничих процесів від швидкості входження нового працівника в професійну діяльність та обмежені можливості інвестування в розвиток системи адаптації персоналу.

Приймаючи до уваги встановлений у підрозділі 2.2 взаємозв'язок між фінансово-господарськими показниками діяльності та адаптацією персоналу, зокрема, сформоване розуміння того, що рентабельність і боргове навантаження істотно впливають на формування та розвиток ефективної системи адаптації, моделювання оптимального вибору системи адаптації персоналу має за мету обґрунтування управлінського рішення щодо вибору системи адаптації персоналу, яка відповідає цілям малого агропідприємства, цілям та завданням адаптації персоналу, враховує особливості та очікування нового працівника (див.рис.3.4).



Рис.3.4. Управлінський підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором

Рис.3.4. відображає цілісний управлінський підхід до ухвалення рішень у сфері адаптації персоналу малого агропідприємства, побудована на засадах системності, багатокритеріальності та науково обґрунтованого експертного оцінювання. Вихідною передумовою її формування є усвідомлення того, що процес адаптації персоналу не може розглядатися ізольовано від загальних цілей малого агропідприємства, які формуються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ в умовах обмежених ресурсів. Саме ці цілі визначають загальну спрямованість адаптаційної практики та рамки управлінських рішень. Врахування цих факторів є принципово важливим для формування реалістичних та досяжних цілей і завдань адаптації.

На перетині впливу внутрішнього та зовнішнього середовища формується блок цілей і завдань адаптації персоналу, який виступає концептуальною основою моделі. Саме на цьому етапі відбувається узгодження організаційних інтересів підприємства з очікуваннями нового працівника, що дозволяє закласти передумови для формування позитивного адаптаційного досвіду.

Наступним логічним етапом моделі є оптимальний вибір системи адаптації персоналу, який реалізується через формалізацію управлінських вимог, визначення критеріїв оцінювання та добір відповідних методів оцінювання. Вимоги відображають обмеження та пріоритети малого агропідприємства (фінансові, організаційні, кадрові), критерії слугують інструментом порівняльної оцінки альтернатив, а методи забезпечують наукову обґрунтованість ухвалення рішення. Центральним елементом моделі є об’єкт оцінювання - варіативність альтернатив практик адаптації персоналу, що представлена альтернативними системами адаптації, що дозволяє застосувати багатокритеріальний підхід до ухвалення управлінського рішення щодо оптимального вибору системи адаптації для малого агропідприємства.

Для формування критеріїв оцінювання та здійснення їх кількісної оцінки в моделі передбачено використання методу Дельфі, який покликаний забезпечити залучення експертних суджень фахівців у сфері агробізнесу, управління персоналом та організаційного розвитку (з числа залучених на попередніх етапах дослідження). Безпосереднє ухвалення рішення щодо вибору оптимальної системи адаптації персоналу пропонується здійснити із застосуванням методу TOPSIS, що забезпечує прозорість, логічну послідовність та наукову обґрунтованість управлінського вибору.

Важливо відзначити, що модель орієнтовна на здійснення саме оптимального вибору, тобто, альтернативу управлінського рішення, яке забезпечить малому агропідприємству найкраще досягнення поставлених цілей в умовах обмежень. Таке рішення може бути не «ідеальним», не є статичним та універсальним. Натомість, воно пропонується нами як умовне та контекстуальне, відносне та компромісне щодо економічної доцільності, організаційної ефективності та врахування людського чинника.

Таким чином, запропонована модель відображає логіку переходу від аналізу цілей і умов функціонування малого агропідприємства до формалізованого багатокритеріального вибору системи адаптації персоналу. Її застосування дозволяє менеджменту ухвалювати обґрунтовані рішення щодо

адаптації персоналу з урахуванням складності зовнішнього середовища, індивідуальних особливостей працівників та стратегічних пріоритетів розвитку агропідприємства.

Оскільки, зважаючи на розуміння особливостей функціонування малого агропідприємства, оптимальність вибору, важливим для ухвалення управлінського рішення щодо вибору системи адаптації є вибір методу, далі нами зосереджено увагу саме на застосуванні методу TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution).

Вибір методу TOPSIS обумовлений його спрямуванням на пошук рішення, яке найбільше наближене до найкращого «ідеального» рішення та найбільше віддалене від найгіршого «ідеального» рішення [39]. Найкраще «ідеальне» рішення визначається як таке, що максимізує критерії вигод для малого агропідприємства. Найгірше «ідеальне» рішення, відповідно, розглядається як альтернатива, що мінімізує критерії вигоди [196].

Метод TOPSIS обрано з огляду на його здатність забезпечувати наочне ранжування альтернатив, що є особливо доцільним для прийняття управлінських рішень у сфері адаптації персоналу.

Як було зазначено вище, в процесі розроблення моделі оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств постали необхідними виокремлення та проведення порівняльного аналізу варіативності альтернативних підходів до організації адаптаційних процесів в малих агропідприємствах. Що зумовлено, по-перше, обмеженістю фінансових, людських та організаційних ресурсів малих агропідприємств, а по-друге - зростанням складності зовнішнього середовища функціонування агробізнесу, що підвищує роль ефективної адаптації персоналу як чинника стійкості та результативності діяльності.

Обраний експертами набір критеріїв (див. таблицю 3.7) дозволив порівняння альтернатив виконати об'єктивно, оскільки даний метод є класифікацією за ступенем близькості, коли варіанти розташовуються в

залежності від віддаленості їх позицій до «ідеального» найкращого та найгіршого рішень.

Зважаючи на викладене вище та досліджені нами у підрозділі 1.2 практики застосування поширених методів, інструментів адаптації (див. Таблиця 1.1), за участі експертів, за допомогою методу Дельфі розроблено альтернативи організації системи адаптації персоналу. Першою з них є «традиційна» система адаптації персоналу, в межах якої адаптація орієнтована переважно на потреби роботодавця, розглядається як короткостроковий етап ознайомлення з посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та основними вимогами до виконання робіт. Процес адаптації має переважно неформалізований і фрагментарний характер, не передбачає чітко визначених етапів, критеріїв результативності та відповідних механізмів зворотного зв'язку. Адміністрування адаптації здійснюється безпосереднім керівником та HR (за наявності), що поєднує управління персоналом з виконанням інших функцій. У якості методів і форм адаптації використовуються інструктаж, самостійне ознайомлення з документами, розвитковий діалог (з керівником), tell-show-do, buddying, надаючи перевагу навчанню безпосередньо в процесі виконання виробничих завдань. Такий підхід характеризується відносно низькими прямими витратами, проте він частіше хаотично організований та некерований, ігнорує особливості нових працівників, їхній психоемоційний стан, когнітивне навантаження. Він супроводжується високими ризиками формування негативного досвіду адаптації, оскільки частіше не враховує соціально-психологічні аспекти адаптації, не покликаний забезпечити швидке досягнення цілей адаптації. Результатом функціонування такої системи є забезпечення мінімальних вимог, вирішення оперативних завдань в короткостроковій перспективі, без оцінювання ефективності та удосконалення практик адаптації персоналу.

Другою альтернативою є «діджитальна» система адаптації персоналу, яка орієнтована на задоволення потреб роботодавця в першу чергу, передбачає використання цифрових інструментів для стандартизації та часткової

автоматизації адаптаційних процесів. У межах цієї системи основний акцент робиться на забезпеченні швидкого доступу нового працівника до необхідної інформації та навчальних матеріалів шляхом участі в тренінгах, welcome-презентації, застосування електронних інструкцій, посібника нового працівника, чек-листів, навчальних відео, інструктажів, простих LMS-рішень. Адаптація реалізується за лінійною логікою, з фіксованим набором кроків і мінімальною персоналізацією, потребує від нового працівника відповідного рівня цифрової компетентності. Адміністрування системи здійснюється відповідальною особою, яка найчастіше поєднує адміністративну функцію HR, організації навчання та внутрішніх комунікацій. У порівнянні з традиційною системою, діджитальний підхід дозволяє скоротити час входження нового працівника в роботу та зменшити навантаження на керівника, однак обмежено враховує особливості нових працівників, їхній психоемоційний стан, когнітивне навантаження, потребує управлінської гнучкості та ресурсів для її підтримки, удосконалення тощо. Результатом функціонування такої системи є досягнення цілей адаптації, визначених роботодавцем, за умови наявних ресурсів.

Третьою альтернативою є «гібридна» система адаптації персоналу, яка поєднує традиційні управлінські практики адаптації з використанням цифрових інструментів, переважно враховує потреби залучених осіб. У межах цієї системи процес адаптації організовується поетапно та включає первинний організаційний інструктаж, супровід наставником, використання цифрових навчальних матеріалів і регулярні комунікації з керівником. Адаптація має активний характер і передбачає формування зворотного зв’язку, елементи коучингу та підтримки професійного розвитку. Адміністрування здійснюється HR, потребує виділених ресурсів для її підтримки, розвитку та адміністрування. Гібридна система забезпечує кращий баланс між ефективністю та ресурсними можливостями малого агропідприємства, проте фрагментарно враховує особливості нових працівників, їхній психоемоційний стан, когнітивне навантаження, характеризується підвищеною складністю

адміністрування та залежністю результатів адаптації від управлінської компетентності HR, керівників, наставників.

Четвертою альтернативою є система адаптації персоналу, базована на засадах нейроменеджменту (рис.3.3), що дозволяє досягати цілей адаптації, найповнішого задоволення потреб залучених осіб за оптимальних витрат ресурсів (часових та матеріальних), розглядаючи адаптацію не лише як організаційний та/або навчальний процес, а як цілісну управлінську систему. Центральним елементом пропонованого у підрозділі 3.2. механізму адаптації є новий працівник, який характеризується специфічним набором особливостей, серед яких можлива наявність внутрішніх бар'єрів (когнітивних та емоційних обмежень). Така система спрямована на формування позитивного адаптаційного досвіду нового працівника в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Адміністрування системи здійснюється уповноваженою особою, яка виконує роль модератора адаптаційного процесу, або HR. В умовах відсутності HR-служби нейроменеджмент адаптації дозволяє використовувати найпростіші управлінські інструменти, орієнтовані на зниження когнітивного навантаження, формування психологічної безпеки, підтримку внутрішньої мотивації та прискорення соціалізації нового працівника в колективі. Результатом функціонування такої системи є пришвидшене досягнення оптимального рівня продуктивності праці, формування позитивного досвіду адаптації та підвищення стійкості малого агропідприємства до зовнішніх викликів.

Таким чином, розглянуті альтернативи систем адаптації персоналу відрізняються за змістом, ресурсною ємністю, складністю адміністрування та здатністю формувати позитивний адаптаційний досвід нового працівника. Це створює методологічні передумови для їх подальшого порівняльного оцінювання та вибору оптимальної системи адаптації персоналу малих агропідприємств із використанням методу TOPSIS, для чого розроблено модель ухвалення оптимального рішення щодо вибору системи адаптації персоналу малого агропідприємства менеджментом (див. таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Модель ухвалення оптимального рішення щодо вибору системи адаптації персоналу малого агропідприємства менеджментом

Критерії	**Альтернативи**			
	Система адаптації 1: «традиційна»	**Система адаптації 2: «діджитальна»**	**Система адаптації 3: «гібридна»**	**Система адаптації 4: базована на засадах нейроменеджменту адаптації**
Вартість (впровадження, управління та розвитку) → *min*	Мінімальна	Середня	Середня	Середня
Швидкість виходу нового працівника на планову продуктивність праці → *max*	Низька	Середня	Середня	Висока
Позитивний досвід нового працівника → *max*	Не завжди позитивний	Не завжди позитивний	Позитивний	Позитивний
Складність адміністрування → *min*	Низька	Висока	Висока	Середня

Джерело: розроблено автором

З огляду на характер нашого дослідження, на переважно якісний характер критеріїв оцінювання системи адаптації персоналу, для побудови матриці рішень застосовано дискретну трирівневу шкалу кодування, яка відображає низький, середній та високий рівні прояву відповідних характеристик. Використання такої шкали дозволяє зменшити суб'єктивну варіативність експертних суджень і забезпечити коректність подальшої нормалізації та порівняльного аналізу досліджуваних альтернатив. Відповідно, сформовані експертами якісні критерії переведено в кількісні наступним чином: Якісна оцінка «низька/мінімальна/негативна» = 1; Якісна

оцінка «середня», «не завжди позитивний» = 2; Якісна оцінка «висока/позитивна» = 3.

Матриця рішень $X=[x_{ij}]$ матиме наступний вигляд (див. таблиця 3.8)

Таблиця 3.8

Матриця рішень: кількісні значення

Критерії	**Альтернативи**			
	Система адаптації 1	**Система адаптації 2**	**Система адаптації 3**	**Система адаптації 4**
Вартість (впровадження, управління та розвитку)	1	2	2	2
Швидкість виходу нового працівника на планову продуктивність праці	1	2	2	3
Позитивний досвід нового працівника	2	2	3	3
Складність адміністрування	1	3	3	2

Джерело: розроблено автором

Виконаємо векторну нормалізацію значень матриці за формулою

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m} x_{ij}^2}} \quad , \tag{3.10}$$

результат обчислень представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Нормалізована матриця рішень моделі ухвалення оптимального рішення щодо вибору системи адаптації персоналу менеджментом малого агропідприємства

Критерії	Альтернативи			
	Система адаптації 1	**Система адаптації 2**	**Система адаптації 3**	**Система адаптації 4**
Вартість (впровадження, управління та розвитку)	0,277	0,555	0,555	0,555
Швидкість виходу нового працівника на планову продуктивність праці	0,236	0,417	0,417	0,707
Позитивний досвід нового працівника	0,392	0,392	0,588	0, 588
Складність адміністрування	0,208	0,626	0,626	0,417

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на досліджені в попередніх розділах нашого дисертаційного дослідження умови формування системи адаптації персоналу, експертні оцінки менеджменту досліджуваних малих агрофірм, ваги для критеріїв визначено наступним чином:

Критерії	***Ваги***
Вартість (впровадження, управління та розвитку) → *min*	$w_1 = 0{,}20$
Швидкість виходу нового працівника на планову продуктивність праці → *max*	$w_2 = 0{,}30$
Позитивний досвід нового працівника → *max*	$w_3 = 0{,}30$
Складність адміністрування → *min*	$w_4 = 0{,}20$
Загальна Σ	*1*

З урахуванням ваг, здійснивши відповідні розрахунки за формулою

$$v_{ij} = r_{ij} \cdot w_j \tag{3.11}$$

наша матриця набуде наступного вигляду (див. таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця вагових коефіцієнтів моделі ухвалення оптимального рішення щодо вибору системи адаптації персоналу менеджментом малого агропідприємства

Критерії	Альтернативи			
	Система адаптації 1	**Система адаптації 2**	**Система адаптації 3**	**Система адаптації 4**
Вартість (впровадження, управління та розвитку)	0,055	0,111	0,111	0,111
Швидкість виходу нового працівника на планову продуктивність праці	0,071	0,141	0,141	0,212
Позитивний досвід нового працівника	0,118	0,118	0,176	0,176
Складність адміністрування	0,042	0,125	0,125	0,083

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на те, що, відповідно до методу TOPSIS, альтернативи «найкраще «ідеальне» рішення» ($S+$) та «найгірше «ідеальне» рішення» ($S-$) визначені відповідно через рівняння вигляду:

Для «найкраще «ідеальне» рішення»:

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^{n}(V_j^+ - V_{ij})^2}, \quad i = 1, \dots, m \ ; \tag{3.12}$$

Для «найгірше «ідеальне» рішення»:

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^{n}(V_j^- - V_{ij})^2}, \quad i = 1, \dots, m \tag{3.13}$$

здійснено відповідні розрахунки:

$S+$ = (0,0555; 0,2121; 0,1765; 0,0417) та $S-$ = (0,1109; 0,0707; 0,1177; 0,1251).

Розрахунок відстаней до ідеальних рішень

$$S_i^+ = \sqrt{\sum (v_{ij} - A_j^+)^2} \qquad S_i^- = \sqrt{\sum (v_{ij} - A_j^-)^2} \tag{3.14}$$

(;)

представлено нижче у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок відстаней до ідеальних рішень

Альтернативи рішення	S_i^+	S_i^-
Система адаптації 1	0,1532	0,1002
Система адаптації 2	0,1360	0,0707
Система адаптації 3	0,1226	0,0920
Система адаптації 4	0,0694	0,1587

Джерело: розроблено автором

За формулою інтегрального показника C_i розраховано відносну близькість потенційного розташування рішення відносно «ідеального»:

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-} \quad (3.15)$$

При цьому: $0 \leq C_i \leq 1$.

Результати розрахунків представлено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Результати розрахунку: відносна близькість до «ідеального» рішення

Альтернативи рішення	C_i
Система адаптації 1	0,3954
Система адаптації 2	0,3421
Система адаптації 3	0,4286
Система адаптації 4	0,6958

Джерело: розроблено автором

Для наочного відображення результатів багатокритеріального оцінювання альтернатив системи адаптації персоналу малих агропідприємств за методом TOPSIS, здійснене їхнє ранжування на основі інтегрального

показника відносної близькості до ідеального рішення представлено на рис.3.5.

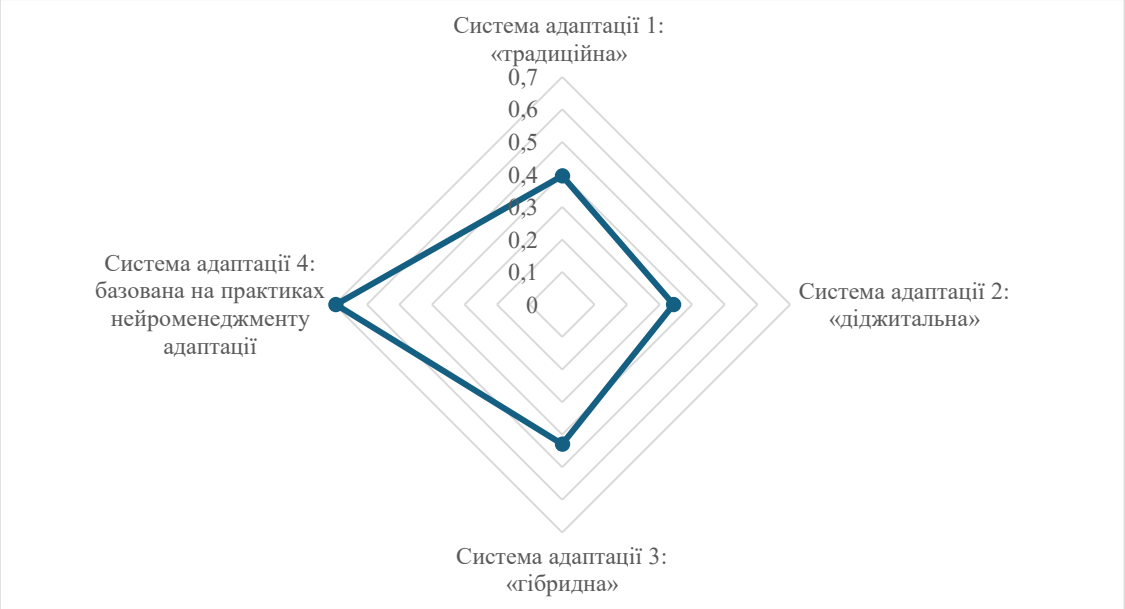


Рис. 3.5. Результати оцінювання альтернатив системи адаптації персоналу малих агропідприємств

Джерело: розроблено автором

Як можемо побачити на рис. 3.5, найвищий рівень інтегрального показника відносної близькості до ідеального рішення має система адаптації персоналу, базована на засадах нейроменеджменту, значення якого становить 0,6958. Це свідчить про її перевагу над іншими альтернативами.

«Гібридна» система адаптації посідає друге місце (0,4286), демонструючи достатньо високі результати за критеріями оцінювання, однак дещо поступається альтернативі 4. Натомість «традиційна» система адаптації та «діджитальна» характеризується нижчими значеннями інтегрального показника, що підтверджує їхню обмежену ефективність в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Отже, результати проведеного комплексного аналізу та сформовані попередньо висновки на рівні рекомендацій обґрунтовують доцільність переходу малих агропідприємств від «традиційних» та часто фрагментарних підходів до адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, що є науково обґрунтованою відповіддю на виклики сучасності. Саме така система адаптації

персоналу здатна забезпечити баланс між економічною доцільністю та людиноцентрованим підходом до управління, підвищує адаптивність персоналу й стійкість бізнесу в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

Досягнення цілей даного розділу в частині розроблення механізму удосконалення системи адаптації персоналу, який дозволить перевести адаптацію працівників на якісно новий рівень, здатний забезпечити узгодження управлінських практик із об'єктивними особливостями людини та завданнями агропідприємств, вимагало послідовного вирішення низки наукових завдань, а саме: дослідження глобальних та національних трендів, які необхідно врахувати в частині їхнього впливу на систему адаптації персоналу сучасних агропідприємств, що обумовлює розроблення якісно нового механізму формування адаптації, побудови моделі оптимального вибору системи адаптації для суб'єктів малого агробізнесу, який, на відміну від великих та середніх агрофірм, вирізняється своїми завданнями та ресурсними можливостями формування ефективної системи адаптації персоналу. Відповідно, проведене дослідження дозволило сформулювати наступні ключові висновки.

1. Завдяки обраному комплексному підходу, в основу якого закладено аналіз трендів, процес форсайту, досліджено, проаналізовано та систематизовано тренди, які формують ландшафт майбутнього та визначають архітектуру системи адаптації персоналу українських агропідприємств. Встановлено, що формування системи адаптації персоналу агропідприємств відбувається під тиском комплексу глобальних та специфічних національних чинників, а також виявлено експоненційне зростання вимог до когнітивних компетенцій працівників, що відбувається на тлі зниження їх адаптаційного потенціалу внаслідок перманентного стресу, внаслідок негативного впливу факторів воєнного часу.

2. За результатами форсайт-дослідження, з застосуванням експертних та аналітичних методів, методу DEMATEL сформовано перелік найбільш значущих трендів та доведено, що кореневою причиною трансформації вимог до адаптації є «Турбулентність зовнішнього середовища», яка детермінує необхідність прискореної «Цифровізації та технологічної інтенсифікації». Ці фактори-драйвери здійснюють критичний тиск на «Трансформацію людського капіталу» та «Еволюцію підходів до управління персоналом», які в поточній конфігурації виступають наслідками.

3. Обґрунтовано орієнтири розвитку системи адаптації персоналу, що слугує підґрунтям для проєктування управлінських рішень в управлінні системою адаптації персоналу: відкритість дослідницької системи, людиноцентризм, реляційна значущість, прагматизм та технологічність, когнітивна ергономіка, безперервність та прогресивність.

4. Обґрунтовано вибір нейроменеджменту для вирішення завдання удосконалення системи адаптації як такий, який дозволяє поєднати теорії і методи нейроменеджменту з теоріями і методами менеджменту, як трансформацію управлінського підходу до адаптації персоналу.

5. Запропоновано та обґрунтовано механізм формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту, який визначено як впорядковану сукупність управлінських інструментів та методів, спрямованих на цілеспрямовану регуляцію нейрокогнітивних, емоційних і поведінкових процесів нових працівників. Механізм базується на принципах людиноцентрованості, нейронаукової орієнтованості, системності, гнучкості, оптимальності, економічності, технологічності та безперервності. Обґрунтовано структурно-функціональну архітектуру механізму, яка включає блоки вхідних параметрів, об’єкт та суб’єкт управління, інструментальний контур. Ідентифіковано особливості нового працівника, ключові його внутрішні бар’єри, що мають нейробіологічну природу, які необхідно врахувати в процесі його адаптації.

6. Вперше запропоновано поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу», що передбачає реалізацію комплексу специфічних складових нейроменеджменту адаптації, які утворюють ядро механізму адаптації на засадах нейроменеджменту: управління когнітивним навантаженням, управління умовами адаптації, управління соціалізацією, управління підкріпленням. Доведено, що реалізація цих складових дозволяє забезпечити позитивний досвід нового працівника як стан досягнення динамічної рівноваги між працівником та організаційним середовищем.

7. Обґрунтовано здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу необхідністю ухвалення управлінського рішення щодо вибору системи адаптації персоналу, яке відображає цілісний управлінський підхід, побудовано на засадах системності, багатокритеріальності та науково обґрунтованого експертного оцінювання, яке враховує вимоги та обмеження, пріоритети малого агропідприємства.

8. Розроблено модель багатокритеріального вибору оптимальної конфігурації системи адаптації для малих агропідприємств, які функціонують в умовах ресурсних обмежень. З використанням методу TOPSIS проведено порівняльний аналіз чотирьох альтернатив: «традиційної» системи адаптації, «діджитальної», «гібридної» та системи адаптації, базованої на засадах нейроменеджменту». За результатами проведеного дослідження та моделювання доведено, що оптимальним для малого агробізнесу є впровадження системи адаптації персоналу, базованої на засадах нейроменеджменту. Вона продемонструвала найвищий інтегральний показник ефективності, оскільки забезпечує перевагу над іншими альтернативами з позицій швидкості адаптації, формування позитивного досвіду нового працівника та прийнятного рівня управлінської складності за умов помірних витрат. «Гібридна» система адаптації також вирізняється доведеною ефективністю, демонструючи достатньо високі результати за окремими критеріями. При цьому, «традиційна» та «діджительна» системи адаптації їм

поступаються, оскільки не можуть бути охарактеризовані як оптимальні за вибором.

Таким чином, результати третього розділу дисертаційної роботи формують цілісне науково-прикладне підґрунтя для удосконалення системи адаптації персоналу малих агропідприємств, пропонуючи інноваційний механізм нейроменеджменту адаптації персоналу як відповідь на виклики сучасності, аргументуючи їхній вибір як оптимальний.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень, розробленні прикладних засад, механізму удосконалення управління системою адаптації персоналу підприємств з урахуванням особливостей її формування та функціонування в аграрному секторі.

Отримані результати дослідження надали змогу поглибити системне розуміння адаптації персоналу як об’єкта управління, визначити чинники та закономірності її формування, розробити прикладний методичний інструментарій оцінювання ефективності системи адаптації персоналу, обґрунтувати особливості її розвитку під впливом глобальних і національних трендів та запропонувати механізм формування адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, а у підсумку сформулювати наступні узагальнені висновки.

1. У роботі уточнено понятійно-категоріальний апарат управління системою адаптації персоналу, уточнено зміст ключових понять дослідження. Задля поглибленого дослідження аспектів управління системою адаптації розглянуто поняття «управління системою адаптації персоналу» шляхом його декомпозиції на ключові складники, які визначають його зміст як інтегративного поняття, розмежовано сутність понять «адаптація», «адаптація персоналу», «система адаптації персоналу» та «управління системою адаптації персоналу». Запропоновано розглядати систему адаптації персоналу як це комплекс цілеспрямованих, впорядкованих, здійснюваних систематичних управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних, взаємозумовлених елементів системи адаптації персоналу, які об'єднані спільними цілями адаптації нових працівників та забезпечення кадрового потенціалу підприємства.

Управління системою адаптації персоналу визначено як комплекс цілеспрямованих, впорядкованих управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних елементів системи адаптації персоналу. Такий підхід зміщує акцент із безпосереднього керування окремими процедурами адаптації на управління адаптацією як цілісною системою, її взаємозв’язками, результатами та здатністю змінюватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

2. Узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до формування системи адаптації персоналу засвідчили необхідність переходу від її переважно процесного трактування до системного управлінського розуміння. Встановлено, що сучасна адаптація персоналу набуває стратегічного значення як складова формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід обумовлений трансформацією моделей управління, посиленням конкуренції за людський капітал, поширенням людиноцентрованої парадигми менеджменту, технологізацією праці та зростанням вимог до швидкості професійної інтеграції працівників. Адаптацію персоналу обґрунтовано як динамічний, цілеспрямований та керований процес інтеграції нового працівника в організаційне середовище, результативність якого залежить від взаємодії професійних, організаційних, соціальних, психоемоційних та інших чинників. Запропоновано авторське визначення поняття «управління системою адаптації персоналу». Систематизація сучасних практик дала змогу встановити, що результативність адаптації визначається не окремими інструментами чи заходами, а узгодженістю їх застосування в межах цілісної системи, інтегрованої із загальною системою управління підприємством. Аналіз практик адаптації охопив тридцять одну категорію методів та інструментів, структурованих відповідно до основних напрямів професійної, організаційної та соціальної інтеграції нового працівника.

3. Структуровано та обґрунтовано концептуальні засади управління системою адаптації персоналу. Встановлено, що система адаптації є відкритою управлінською системою, яка функціонує у взаємозв’язку із зовнішнім

середовищем, стратегією підприємства, корпоративною культурою, системою управління людськими ресурсами, стилем і культурою управління, технологіями та практиками організаційної взаємодії. Встановлено, що ефективність її функціонування потребує дотримання взаємопов'язаних вимог керованості, гнучкості, сумісності, надійності, безперервності, масштабованості, технологічності, економічної доцільності, результативності та людиноцентрованості. Доведено, що система адаптації не може формуватися ізольовано. Запропоновано концептуальну структуру управління системою адаптації, яка відображає логіку її формування, функціонування, оцінювання та безперервного удосконалення. Обґрунтовано, що суб'єкт управління адаптацією має володіти інтегрованим комплексом компетентностей, необхідних не лише для організації окремих адаптаційних заходів, а й для діагностики стану системи адаптації, встановлення причин відхилень, роботи з досвідом нового працівника, оцінювання отриманих результатів та внесення відповідних управлінських змін задля її розвитку та вдосконалення. У такий спосіб концептуально поєднано організаційні цілі підприємства та індивідуальні особливості нового працівника в межах єдиного управлінського контуру.

4. Аналіз тенденцій розвитку аграрного сектору України засвідчив суттєву трансформацію середовища, в якому формується та функціонує система адаптації персоналу. Дослідження стану галузі за 2021–2024 рр. підтвердило, що попри масштабний негативний вплив повномасштабної війни аграрний сектор певний час зберігав значну економічну стійкість та здатність до відновлення. Водночас сформувався комплекс кадрових обмежень, пов'язаних із демографічними процесами, мобілізацією, міграцією, дефіцитом кваліфікованих працівників, психоемоційним виснаженням населення та змінами структури ринку праці.

Поєднання кадрового дефіциту із технологічною інтенсифікацією аграрного виробництва посилює вимоги не тільки до професійної підготовки працівників, а й до їхніх когнітивних та адаптаційних можливостей. За

використаними у роботі прогнозними оцінками, розрив між потребою аграрного сектору в працівниках і їх пропозицією міг сягати 30–40 %. За таких умов адаптація персоналу набуває значення не допоміжної HR-функції, а інструменту забезпечення кадрової спроможності, операційної стабільності та організаційної стійкості агропідприємства.

5. Компаративний аналіз практик управління адаптацією персоналу підтвердив гетерогенність систем адаптації агропідприємств та їх залежність від інституційних і фінансово-господарських характеристик підприємства. Дослідження практик п’яти агропідприємств виявило широкий діапазон управлінських рішень - від комплексних формалізованих систем із застосуванням цифрових платформ до переважно традиційних і ситуативних форм адаптації. Виявлено виражені відмінності між великими, середніми та малими підприємствами щодо ресурсного забезпечення, формалізації процесів, використання цифрових технологій, ролі HR-функції та можливостей системного оцінювання результатів адаптації. За допомогою розробленої економетричної моделі встановлено статистично значущий зв’язок між фінансово-господарськими характеристиками підприємства та передумовами формування ефективної системи адаптації. Найбільш значущими предикторами визначено рентабельність чистого прибутку, яка справляє позитивний вплив, та боргове навантаження на капітал, вплив якого є негативним. Відтак, доведено специфічний контекст для управління персоналом, де формування та розвиток системи адаптації залежать від наявних ресурсів та операційної ефективності.

6. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи адаптації персоналу, який поєднує результати адаптації з умовами її функціонування. Запропонована функціональна модель IDEF0 структурує оцінювання як послідовний керований процес та створює методичне підґрунтя для системної діагностики адаптації персоналу, інтегруючи технічні, організаційні, людські та економічні аспекти, що робить її комплексною та релевантною для сучасних умов оцінювання системи адаптації.

Для кількісного оцінювання розроблено інтегральний показник ефективності системи адаптації, що агрегує чотири субпоказники: досягнення новим працівником нормативного рівня продуктивності, його утримання, досвід нового працівника та якість виконуваної ним роботи. Значущість складових визначено методом аналізу ієрархій Т. Сааті; одержані вагові коефіцієнти становлять відповідно 0,340; 0,223; 0,157 та 0,280. Отриманий розподіл досліджуваних підприємств за рівнями ефективності їхніх системи адаптації засвідчив наявність суттєвого розриву між теоретично досяжним ідеалом та реальною практикою.

Подальший розвиток методичного підходу здійснено шляхом побудови двокомпонентної мультиплікативної моделі скоригованого інтегрального показника ефективності системи адаптації, що враховує коефіцієнт фінансових умов. Поєднання безпосередньо досягнутих результатів адаптації із рентабельністю чистого прибутку та борговим навантаженням дає змогу відокремити вплив якості менеджменту від впливу ресурсного середовища. У результаті система оцінювання набуває діагностичної функції: вона дозволяє розрізняти якісне управління, яке забезпечує результат за несприятливих умов, та неефективне управління за наявності достатніх ресурсів. Апробація розробленої градації ефективності системи адаптації персоналу підприємства засвідчила, що жодна з систем управління адаптацією персоналу досліджуваних підприємств не досягла найвищого рівня ефективності, а для малих агропідприємств характерними є переважно «проблемний» та «критично-проблемний» рівні. Доведено необхідність розроблення підходів до удосконалення системи адаптації персоналу з акцентом на малі агропідприємства.

7. Встановлено характер впливу глобальних та національних трендів на перспективний розвиток системи адаптації персоналу та визначено концептуальні орієнтири її трансформації. Поєднання аналізу трендів, форсайту, експертного оцінювання та методу DEMATEL дало змогу перейти від простого переліку зовнішніх чинників до встановлення причинно-

наслідкової структури їхнього впливу. Відтак було сформовано перелік найбільш значущих трендів, які стали об'єктом подальшого аналізу та експертного оцінювання взаємного впливу, серед них: 1) цифровізація та технологічна інтенсифікацію агробізнесу, що істотно змінює вимоги до персоналу та одночасно підвищує складність управлінських рішень, загострюючи проблему адаптації працівників*;* 2) трансформація людського капіталу, що виражається в зростанні ролі знань, когнітивних і адаптаційних здібностей працівників, а також дефіцит фахівців, старіння кадрів, міграційні процеси тощо*;* 3) турбулентність зовнішнього середовища як контекстуальний тренд, який підвищує психологічне навантаження на персонал, знижуючи передбачуваність управлінських рішень, робить класичні моделі управління малоефективними*;* 4) еволюція підходів до управління персоналом – акцентує увагу на людиноцентрованості, творенні позитивного досвіду для працівників, на їхній мотивації, залученості, психологічній безпеці. У підсумку було визначено, що системним драйвером трансформації вимог до адаптації виступає турбулентність зовнішнього середовища, яка посилює потребу у цифровізації та технологічній інтенсифікації; своєю чергою, зазначені процеси впливають на трансформацію людського капіталу й еволюцію підходів до управління персоналом.

За результатами форсайт-дослідження обґрунтовано концептуальні орієнтири розвитку системи адаптації персоналу, серед яких відкритість, людиноцентризм, реляційна значущість, прагматизм і технологічність, когнітивна ергономіка, безперервність та прогресивність. Їх урахування дає змогу розглядати систему адаптації як динамічну управлінську систему, здатну змінюватися разом із технологіями, структурою людського капіталу, характером праці та зовнішнім середовищем.

8. Обґрунтовано міждисциплінарний напрям удосконалення управління адаптацією персоналу на засадах нейроменеджменту. Вперше введено в науковий дискурс авторське подання «нейроменеджменту адаптації персоналу» як напряму розвитку управління системою адаптації персоналу,

що передбачає інтеграцію релевантних досягнень нейронаук у контур управління адаптаційними процесами. Обґрунтовано прикладне значення його використання для вдосконалення адаптації нових працівників. Запропоноване поняття розширює традиційні межі розуміння адаптації: когнітивні, психоемоційні та соціально-поведінкові чинники переходять із площини переважно інтуїтивного їх урахування в площину цілеспрямованого управлінського впливу.

Розроблено структурно-логічну модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту. Ядро механізму утворюють взаємопов'язані складові: управління когнітивним навантаженням нового працівника, управління умовами адаптації, управління соціалізацією та управління підкріпленням. Механізм побудовано на принципах людиноцентрованості, нейронаукової орієнтованості, системності, гнучкості, оптимальності, економічності, технологічності та безперервності тощо. Розроблені рекомендації щодо застосування розкривають його практичне значення, яке полягає в можливості системно проєктувати адаптаційне середовище з урахуванням об'єктивних можливостей та обмежень нового працівника, зменшувати ризики когнітивного й емоційного перевантаження, дезадаптації, помилкових моделей поведінки та передчасного вибуття працівника, водночас створюючи умови для швидшої професійної та соціальної інтеграції й формування позитивного досвіду адаптації.

9. Розроблено прикладну модель оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств, яка забезпечує науково обґрунтовану підтримку управлінських рішень за ресурсних обмежень. До моделі включено чотири альтернативи: «традиційну», «діджитальну», «гібридну» систему адаптації та систему адаптації, базовану на засадах нейроменеджменту. Оцінювання проведено за критеріями вартості впровадження, управління та розвитку системи; швидкості виходу нового працівника на планову продуктивність; здатності формувати позитивний досвід нового працівника; складності адміністрування.

Результати багатокритеріального оцінювання методом TOPSIS встановили істотну диференціацію альтернатив за відносною близькістю до «ідеального» рішення: для традиційної системи отримано значення 0,3954, діджитальної - 0,3421, гібридної - 0,4286, системи, базованої на засадах нейроменеджменту, - 0,6958. Отже, за визначених у дослідженні критеріїв та експертних оцінок саме остання альтернатива виявилася найбільш наближеною до оптимального рішення для малого агропідприємства. Її перевага формується завдяки поєднанню швидкості професійного входження працівника, орієнтації на його позитивний адаптаційний досвід та прийнятної управлінської складності за помірного ресурсного навантаження. Такий результат не заперечує доцільності інших систем за інших конфігурацій умов, а надає менеджменту формалізований інструмент порівняння альтернатив та ухвалення рішення відповідно до наявних ресурсів і пріоритетів підприємства.

Узагальнення одержаних результатів дає підстави стверджувати, що мету дисертаційного дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Результати дослідження можуть використовуватися для розроблення людиноцентрованих програм адаптації, діагностики чинних систем адаптації, обґрунтування напрямів їх удосконалення, вибору конфігурації системи відповідно до ресурсних можливостей підприємства та підготовки управлінських рішень щодо формування та розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства.

Практична значущість результатів підтверджується їх використанням у діяльності ТОВ «Фенікс ГрінОйл», ТОВ «НПЦ Україна», ТОВ «Агроресурс А», відділу агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаської області, ТОВ «Латагроінвест», ТОВ «НПЦ Сервіс», а також упровадженням результатів дослідження в освітній процес Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з емпіричною перевіркою запропонованого механізму нейроменеджменту адаптації

персоналу на розширеній вибірці підприємств різних галузей та організаційних масштабів; проведенням лонгітюдних досліджень впливу окремих складових нейроменеджменту адаптації на продуктивність, утримання та досвід нових працівників; подальшою зовнішньою валідацією моделі оцінювання ефективності системи адаптації; дослідженням можливостей розвитку та цифровізації запропонованого методичного інструментарію та його інтеграції в системи управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmić A. Artificial intelligence practices, opportunities and barriers in human resource management. Nauka i Tehnologija. 2023. №11(2). Pp. 98-107. https://doi.org/10.58952/nit20231102098.

2. Al-Jubari I. The Role of E-HRM in Enhancing the Effectiveness of the Onboarding Process: A Study in Yemeni Commercial Banks. International Journal of Information Technology and Computer Science. 2023. №15(4).Pp 23-35.

3. Allen D. Retaining Talent. SHRM Foundation. 2008.

4. Arkoff A. Adjustment and mental health. New York, McGraw-Hill.1968.526p.

5. Aubert H. Physiologie der Netzhout / H. Aubert. Breslau,1865. 113p.

6. Badshah W., Bulut M. Onboarding–the strategic tool of corporate governance for organizational growth. European Journal of Social Sciences. 2020. №59(3). Pp.319–326.

7. Bandura A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society. 2020. №12(3). Pp. 313–333. DOI: https://doi.org/10.12681/psy_hps.23964.

8. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. 2010. URL: https://www.academia.edu/download/45928885/onboarding_epg-_final1.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

9. Bauer T. N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods // *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, No. 3. Pp. 707–721. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707.

10. Bayer Global. Crop Science. URL: https://www.bayer.com/uk/ua/crop-science (дата звернення 27.08.2025).

11. Berkelaar B., Harrison M. Organizational Socialization. Oxford Research Encyclopedia of Communication. 2019, May 23. DOI: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.127.

12. Bocoș M., Mara D., Roman A. Mentoring and metacognition - Interferences and interdependencies. Journal of Infrastructure, Policy and Development. 2024. №8(2). DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.28 59.

13. Borowska-Pietrzak, A., Stojan, K. Changes in the structure of the CSR strategy of companies in the context of Russia's military invasion of Ukraine in 2022. Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series. 2023. Iss. 178. Pp. 127-146.

14. Bowers B. S., Thal A. E., Elshaw J. J. Onboarding: just how important is it? Strategic HR Review. 2023. №22(5).Pp.164–168. DOI: https://doi.org/10.1108/shr-06-2023-0039.

15. Brown S., Green J. The need for agile change management in a VUCA world. Journal of Organizational Change Management. 2020. No. 33(1). Pp. 5–18.

16. Cai D., Li Z., Xu L., Fan L., Wen S., Li F., Guan Z., Guan Y. Sustaining newcomers' career adaptability: The roles of socialization tactics, job embeddedness and career variety. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2023. №96(2). Pp.264-286.

17. Cambridge Dictionary. Cambridge University Press & Assessment. 2025. URL:https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight (дата звернення 28.12.2025).

18. Campbell Rebecca and Amani Vida. Redesigning a performance management system. Navigating the21st Century Business World: Case Studies in Management. London: LSE Press. 2025. Pp. 193–201. DOI: https://doi.org/10.31389/lsepress.nbw.n.

19. Cesário F., Chambel M. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis.2019.№27(5): 1465–1479. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517.

20. Chernysh I., Kozyk M. Improving the process of employee adaptation in hospitality enterprises based on ISO 10018:2015 "Quality management, guidelines for employee management and competencies". Baltic Journal of

Economic Studies. 2021. №7(5), 204-212. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-204-212.

21. Chief People Officers Outlook. Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum. Geneva. 2025. 21 p.

22. Clark R. C. E-learning and the science of instruction: proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning. Pfeiffer An Imprint of Wiley. 2008. 497 p.

23. Deng C., Gulseren D., Turner N. How to match mentors and protégés for successful mentorship programs: A review of the evidence and recommendations for practitioners. Leadership & Organization Development Journal. 2022. №43(3). Pp. 386–403. DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0032.

24. Didion E., Perelló-Marín M. R., Català-Pérez D., Ambrosius U. Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957.

25. Dovhan V., Arziantseva D., Zakharkevych N. Modern Onboarding Tools as a Means of Stabilizing Organizational Staff. Journalof Geography, Politics and Society. 2025. № 15(1). Pp.57-65.

26. Dubnitskiy V., Kobylin A., Kobylin O., Kushneruk Y., & Khodyrev A. Calculation of Harrington function (desirability function) values under interval determination of its arguments. *Advanced Information Systems*. 2023. №*7*(1). 2023. Pp. 71–81. DOI: https://doi.org/10.20998/2522-9052.2023.1.12.

27. Employee Onboarding Statistics You Must Know in 2024. URL: https://www.g2.com/articles/onboardingstatistics?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.07.2025).

28. Erich P. Prien, Leonard D. Goodstein, Jeanette Goodstein, Louis G. Gamble. A Practical Guide to Job Analysis. Pfeiffer by John Wiley & Sons, Inc. 2009. 265p.

29. Fayol Henri. General and Industrial Management. SIR ISAAC PITMAN & SONS. LONDON. 1949. C.38.

30. Fontela, E. and A. Gabus. The DEMATEL observer report. Switzerland Geneva: Battelle Geneva Research Center. 1976.

31. Frogeli E, Jenner B, Gustavsson P. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. PLoS ONE. 2023. № 18(2). DOI: https://doi.org/ 10.1371/journal.pone.0281823.

32. Gajowiak, M. Corporate social responsibility in the context of demographic crisis. Chosen results of the empirical study on the SME's Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series. 2023. No. 177. Pp. 191-205.

33. Gartner CEO and Senior Business Executive Survey. Gartner, Inc. 2024. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-22-gartner-ceo-survey-finds-growth-is-the-top-business-priority-for-2024--reaching-highest-level-in-10-years (дата звернення: 08 серпня 2025 року).

34. Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders. Springer Science & Business Media. 2013.

35. Global Economic Futures: Productivity in 2030. White Paper. Cologny: World Economic Forum. 2025. 31 p.

36. Global Leadership Report: What Followers Want. World Governments Summit.2025.

37. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. OECD PUBLICATIONS. 2008. P.158.

38. Harrington, E. C. The desirable function. Industrial Quality Control. 1965. Vol.21. No.10. Pp. 494-498.

39. Hawng C., Yoon K., "Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications," A State of the Art Survey 1. Berlin Heidelberg Springer. 1981.

40. Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology.2006. №21 (5).C.492-516. DOI: https://doi.org/10.1108/02683940610673997.

41. Hello Bayer portal. URL: https://hello.bayer.com (дата звернення: 28.08.2025).

42. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories. 1993. Vol.7. No.1. Pp. 81–94.

43. HR/L&D 2025 Trends Survey: Evolving in a Rapidly Changing Environment. Blanchard, 2024. 20 p. URL: https://facthum.com/wp-content/uploads/2025/01/Blanchard-2025-Trends-Survey-MK1389.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

44. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. No.3. Pp. 635–672. DOI: https://doi.org/10.2307/256741.

45. Industry 5.0 roundtable. Meeting report. Publications Office of the European Union: Website. 2022. URL: https://op.europa.eu/en/publicationdetail/-/publication/053bf2aa-f1d7-11ec-a534- 01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source260080162 (дата звернення 04.03.2025).

46. Industry 5.0: Purpose-Driven Technology Adoption for People and the Planet. Momenta: Website. 2022. URL: https://www.momenta.one/hubfs/Resources/Reports-andSurveys/Momenta-Industry%205.0-Report-2022.pdf (дата звернення 04.03.2025).

47. James Ah Kat Tan. The t-shape. ResearchGate. 2025. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22018.59847.

48. Jeske D., Olson D. Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. Journal of Work-Applied Management. 2022. №14(1).Pp. 63–76. DOI: https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036.

49. Kernel – лідер агротех галузі України. URL: https://career.kernel.ua/ (дата звернення: 28.08.2025).

50. Kernel. Driving Agribusiness Every Day. URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення 27.08.2025).

51. Kirchherr Julian. HR monitor leadership report. McKinsey & Company. Berlin. 2025. 34p.

52. Kłos Monika. Neuro(management) through the prism of brain research. Modern management review. Vol. XXIII, 25 (4/2018). 2018. p. 81-93.

53. Knowledge Management. URL. https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management (дата звернення: 30.07.2025).

54. Kostenko A., Ivanova T. Designing Adaptive Onboarding Systems for Hybrid Work Environments: A Framework for IT Companies. Strategic Human Resource Management Review. 2025. №28(2). Pp.112-130.

55. Koutroubas Virginia, Galanakis Michael. Bandura's Social Learning Theory and Its Importance in the Organizational Psychology Context. Psychology Research. 2022. Vol. 12, No.6. Pp. 315-322. DOI: https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.06.001.

56. L&D Trends 2025: Your Guide to Intelligent Learning Strategies for the Year Ahead. MPS Interactive Systems. 2025. 43 p.

57. Lattre-Gasquet, M., Rostom, F.Z. & Hazoumé, T. Foresight for the transformation of agrifood systems through agroecology – Guidance document for decision makers and practitioners. Food and Agriculture Organization of the United Nations and French Agricultural Research Centre for International Development. FAO and Montpellier, France, CIRAD. 2025. 100 p. DOI: https://doi.org/10.4060/cd4228en.

58. Leadership Vision for 2024. Gartner, Inc. 2023. URL: https://www.scribd.com/document/737505577/Gartner-Leadership-Vision-for-2024 (дата звернення: 08 серпня 2025 року).

59. Li H., Yao X., Zhao & Fan J. Testing the effects of a coping orientation program in reducing new-comers' psychological contract breach: a field experiment. Journal of Vocational Behavior. 2022. №138. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103786.

60. Lieberman Matthew D. Social: Why Our Brains Are Wired to Connect. BDWY. New York. 2014. 384p.

61. Lim, M., Hutagalung, G., & Ria Ginting, R. Фактори, що впливають на вартість компанії з ухиленням від сплати податків як проміжною змінною. Економіка та суспільство. 2024. №64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-128.

62. Ma Q., Wang X. Cognitive neuroscience. Neuroeconomics and Neuromanagemen, Management World. 10. 2006. P. 139-149.

63. Makarius E., Mukherjee D., Fox J. D., Fox, K. Rising with the machines: a sociotechnical frameworkfor bringing artificial intelligence into the organization. Journal of Business Research. 2020. №120. Pp. 262–273. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045.

64. Mangal S.K. Advanced Education Psychology. New Delhi: PHI. 2002.536p.

65. Markonah, A. Salim, and J. Franciska, Effect of profitability, leverage, and liquidity to the firm value. Dinasti Int. J. Econ. Financ. Account. 2020. Vol. 1. №1. Pp. 1–7.

66. Marzano R.J., Gaddy B.B., Dean C. What works in classroom instruction. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning. 2010.

67. Mazzei A., Ravazzani S., Butera A., Conti, S., Fisichella C. The affective commitment of newcomers in hy-brid work contexts: a study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment.Frontiers in Psychology. 2022. Vol.13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976.

68. Nakatani, Y.. Why the carrot is more effective than the stick: different dynamics of punishment memory and reward memory and its possible biological basis. Neurobiology of Learning and Memory. 92(3). 2009. P. 370–380.

69. Nemchenko, T., Lakiza, V., Tiurina, N., Zhyvko, Z., & Harbusiuk, V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Enterprises. Journal of the Universityof Zulia , 15(42), 146-162. DOI: https://doi.org/10.46925//rdluz.42.08.

70. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_b024d9e1-en/full-report/productivity-and-economic-growth_f9b839d7.html (дата звернення 26.08.2025).

71. OECD. Measuring Productivity: OECD Manual. Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth. Paris: OECD Publishing. 2001. URL: https://unstats.un.org/Unsd/nationalaccount/docs/OECD-Productivity-e.pdf (дата звернення: 26.08.2025).

72. Onboarding Statistics Reveal What New Employees Really Want in 2023. 2023. URL: https://www.bamboohr.com/blog/onboardinginfographic (дата звернення: 30.07.2025).

73. Onboarding. Cambridge dictionary. URL:https://dictionary.cambridge.org/ dictionary/english/onboarding (дата звернення: 29.07.25).

74. Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G., & Rubenstein, A. L. The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. Human Relations. 2021. №.75(1). Pp.177-202. DOI: https://doi.org/10.1177/0018726720986843.

75. People Risk: Investing in your people, protecting your business. Mercer Marsh Benefits. New York: Marsh & McLennan Companies. 2024. 98 p.

76. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper & Row. 1982. 360 p.

77. Plass Jan L., Roxana Moreno, Roland Brünken. Cognitive Load Theory. Cambridge University Press. 2010.

78. Reimagined: Development in the Future of Work: 2025 Perspective on Evolving Trends in L&D. McKinsey & Company. [S. l.]. 2025. 38 p.

79. Rizzolatti G, Craighero L. The mirror-neuron system. Annu Rev Neurosci. 2004;27:169-92. DOI:https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230.

80. Robert E. Shannon. Systems simulations. University of Alabama in Huntsville. Huntsville, Alabama. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.

81. Ryan Barry. The Top 11 Learning and Development Trends for 2025: Guide. Thirst. 2025. 16 p. URL: https://thirst.io/blog/11-learning-and-development-trends-for-2025 (дата звернення: 04.11.2025).

82. Saaty T., Kearns K. Analytical Planning: The Organization of Systems. Elsevier. 2014. 216 p.

83. Schein E. H., Schien P. A. Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust. USA: Berrett-Koehler Publisher. 2018.

84. Schein, E. H. Organizational psychology (3rd ed.). Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall. 1980.

85. Shalizi C. R. Advanced Data Analysis from an Elementary Point of View. 2025. P.100.URL: https://www.stat.cmu.edu/~cshalizi/ADAfaEPoV/ADAfaEPoV.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

86. Smith A., Jones D. & Brown B. The challenges of managing change in a complex world. Journal of Change Management. 2023 No. 23(3). Pp. 325–341.

87. Süveges M, Kurucz A. Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programmes from the perspective of HR and employees. Journal of Infrastructure, Policy and Development. 2024. №8(12). DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8733.

88. Sweller J. Cognitive load theory, learning difficulty, and instructional design / J. Sweller // Learning and Instruction. 1994. Vol.4. P. 295–312.

89. Sweller J. Evolution of human cognitive architecture / J. Sweller // The psychology of learning and motivation. 2003. Vol. 43. Pp. 215–266.

90. Taylor Frederick. The principles of scientific management. Harper & brothers publishers new york and london. 1913. C.36.

91. Teacu (Parincu) Alina & Varon David Juarez & Recuerda Ana Mengual & Micu Angela-Eliza & Capatina Alexandru, 2020. "Neuroscience Tools for Human

Resource Management in Contemporary Organisations," Risk in Contemporary Economy, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration. P. 13-21.

92. Tharenou P., Kulik C. Skilled migrants employed in developed, mature economies: From newcomers toorganizational insiders. Journal of Management. 2020. Vol. 46(6). Pp. 1156–1181. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206320921229.

93. Tomasiewicz Aleksandra, Jakubczak Anna, Gotowska Małgorzata. Employee adaptation in a socially responsible organization. Scientific papers of silesian university of technology. Organization and management series. 2024. №194. p.555-579.

94. Van den Broek, A. Human resource management (HRM) and performance: Balancing between optimization of organizational performance and well-being of (healthcare) employees. Journal of Infrastructure, Policy and Development. 2024. №8(1). DOI: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2812.

95. Walker K. Employee feedback: how to provide feedback and recognition regularly. Strategic HR Review. 2024. № 23(2). Pp. 46-50. DOI: https://doi.org/10.1108/SHR-12-2023-0069.

96. Walker-Schmidt Wendi, Kaul Corina, Papadakis Lacy. Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. Impacting Education. Journal on Transforming Professional Practice. 2022. №7. Pp. 8-15. DOI: https://doi.org/10.5195/ie.2022.220.

97. Weilage Christopher. Remote onboarding of new employees: a four-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4843.

98. Wikström E., Arman R., Dellve L., Gillberg N. Mentoring programmes – building capacity for learning and retaining workers in the workplace. Journal of Workplace Learning. 2023. №35(8). Pp. 732–751. DOI: https://doi.org/10.1108/JWL-01-2023-0003.

99. Williams C. The role of leadership in change management. Journal of Organizational Change Management. 2022. No. 35(1). Pp. 113–126.

100. Włodarczyk K. Misiak-Kwit S., Mazur-Wierzbicka E. Wybrane procesy zarządzania personelem w polskich i słowackich organizacjach. Zeszyty naukowe Wydziału zarządzania GWSH. 2022. №19. Pp. 51-60.

101. Work Trend Index Annual Report 2025: The Year the Frontier Firm Is Born. Redmond: Microsoft Corporation. 2025. 21 p.

102. Yousaf A., Azeem M. U., Ali N. Digital Onboarding and Its Impact on Employee Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness. Journal of Management and Technology. 2024. №21(1).

103. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями. Міністерства економіки України. 2025. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3&title=AnalizStanuTaProblemRinkuPratsi-NaiavnaTaPrognozovanaKilkistLiudeiZaKategoriiami-regioni-Profesii-StatusZainiatostiToscho-kviten (дата звернення: 20.08.2025).

104. Андрос С.В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. Economic journal Odessa polytechnic university. 2025. №1(31). С.5-16. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1.

105. Андрос С.В. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах повоєнного відновлення України / С.В. Андрос // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4 (30). С. 5-15. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.04.2024.1. DOI: 10.5281/zenodo.14553444.

106. Астарта-Київ - Агропромхолдинг. URL: https://astartaholding.com/about/ (дата звернення 27.08.2025).

107. Астарта-Київ. HR Політика. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/hr-polityka.pdf (дата звернення: 28.08.2025).

108. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт». 2017. 465 с.

109. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466с.

110. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120-125.

111. Бех В. П., Туленков М. В. Теорія систем і системний аналіз в управлінні : підручник. Київ : Інтерсервіс. 2021. 679 с.

112. Бех Ю. В., Туленков М. В., Акуленко В. Л., Крохмаль Н. В., Чепуренко Я. О. Системний аналіз сталого розвитку: навчальний посібник. Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. К.: «МП Леся». 2015. 512с.

113. Бєлоусова К.В., Волженцева І.В. Теоретико-методологічний аналіз проблеми адаптації у вітчизняній і світовій науці. Науковий журнал «Габітус». Випуск 58. Видавничий дім «Гельветика».2024. Випуск 58. DOI https://doi.org/10.32782/2663-5208. 2024.58.8.

114. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр. 2014. 656 с.

115. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу іт-підприємств. Економіка та суспільство. 2024 №63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-63-122.

116. Борщов В., Орлова-Курилова О. AGILE-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні. У Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку. 2024. URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2126 (дата звернення: 30.07.2025).

117. Бояр А., Павлова О., Петровський А. Концепція ощадливого виробництва як інноваційний підхід до реалізації оптимізаційних процесів у діяльності підприємств машинобудівної галузі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-11.

118. Бурєннікова Н.В., Фостолович В.А. Управління розвитком: модель формування сучасної інформаційної системи/Н.В. Бурєннікова, В.А. Фостолович // Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 138–144.

119. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. Київський економічний науковий журнал. 2023. №3). 18-23. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3.

120. Буяк Л. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні підприємствами мережевих структур: безпекознавчий базис. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. С. 58–64.

121. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. Бізнес Інформ . 2024. №5. С. 357–366. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366.

122. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ. 2020. Т. 64. № 3. С. 137 – 146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

123. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 114–122.

124. Вашків О. Підприємство в системі інституціональних змін. Конспект лекцій. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18041/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf. (дата звернення 30.08.2025).

125. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ. 2023.172 с.

126. Вернер І. Є. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. 2024. 265 с.

127. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті: аналітичний звіт. Український ветеранський фонд. Київ. 2024. 52 с.

128. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С.165-169. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27.

129. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY". 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3.

130. Гончар С. , Бондарчук В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. Наука і техніка сьогодні. 2023. №9(23). С.157-172. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172.

131. Гребенник Н.; Лабунська О. Інтегрована модель управління знаннями та їх комерціалізації. Галицький економічний вісник. 2025. № 2 (93).С.125-137. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.125.

132. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2021. 272 с.

133. Данченко О., Борисов О., & Гайдаєнко О. Застосування онбордингу в управлінні командамипродуктових ІТ-проєктів. Управління розвиткомскладних систем. 2023. URL: 37.http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/ 291120/284696 (дата звернення: 01.07.2025).

134. Дворник, І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 245 – 251.

135. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту»: методологічні аспекти дисципліни. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 20. С. 64-68. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252848.

136. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2025).

137. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72), ч. 2. С.31-37. Doi: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.4.

138. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Вольський В.А. Сучасні тенденції розвитку аграрного підприємництва. Агросвіт. 2023. №20. С. 92-98.

139. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42- 25.

140. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. Київ: Кондор. 2010. 129с.

141. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 280 с.

142. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

143. Енселко. Група компаній. URL: https://enselco.com.ua (дата звернення 27.08.2025).

144. Енселко. Кращий роботодавець. URL: https://enselco.com.ua/dlya-personalu-krashhyj-robotodavecz/ (дата звернення: 28.08.2025).

145. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-3256 (дата звернення: 08 серпня 2025 року).

146. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип 27, том 2. С.211-220.

147. Жуй Су Механізм управління економічною поведінкою підприємства: концептуально-методичні засади побудови. Бізнес Інформ. 2024. №12. С. 15–28. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-15-28.

148. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. URL: https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu (дата звернення: 20.08.2025).

149. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2022. Випуск # 43. С.1-6 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55.

150. Залуцька Х. Я. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: інтегрована основа побудови. БІЗНЕСІНФОРМ 2020. № 11. С.404-411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-404-411.

151. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л.. Управління персоналом. Частина І: Підручник. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2016. 252 с.

152. Заробітна плата в агросекторі у 2025 році: тенденції та прогнози. URL: https://agroreview.com/content/zarobitna-plata-agrosektori-2025-roczi/?… (дата звернення: 20.08.2025).

153. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професії діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 57–60.

154. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Особливості адаптації в умовах інтелектуальної економіки. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018. Т.23. Вип. 8(73). С. 75–78. 4.

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

156. Західний Буг - один із найбільших виробників та експортерів вирощування зернових та олійних культур у Західній Україні. URL: https://zahbug.com/ (дата звернення 27.08.2025).

157. Західний Буг - робота в компанії. URL: https://zahbug.com/robota-v-kompaniyi/(дата звернення: 28.08.2025).

158. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 334–337.

159. Інфляційний звіт за липень 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2025-roku (дата звернення 08.09.2025)

160. Карбовська Л. О., Мазур Ю. В., Братусь Г. А., Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України: проблеми та перспективи. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2024. №67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64.

161. Кащук К. Роль менеджера в реалізації змін. Економіка. Управління. Інновації. 2025. Випуск №1 (36). DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-11.

162. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Аспекти публічного управління. № 8 (34) серпень 2016. С.5-15.

163. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи за видами економічної діяльності. Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/statfile (дата звернення: 20.08.2025).

164. Клевака Л. П. Нейропластичність як засіб підтримки здоров’я мозку. Психолого-педагогічні координати розвитку особистості : зб. наук. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 1-2 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2023. 294 с.

165. 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.

166. Ковбаса О. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України. Економіка та суспільство. 2024. №62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-69.

167. Козенкова В.Д., Вишневська М.К., Козенков Д.Є. Теорія хаосу та її використання в антикризовому менеджменті. Economic space. 2025. № 200С.297-306. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.

168. 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. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23.

169. Кун Томас. Структура наукових революцій. Київ: Port-Royal, 2001. 228 с.

170. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу з позиції нейроменеджменту: усунення внутрішніх бар'єрів, які можуть виникнути у нового працівника на перших етапах його інтеграції в нову компанію. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. Кропивницький: ЦНТУ. 2024. С.332-334.

171. Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. «Молодий вчений». 2021. № 1 (89). січень, 2021 р. С. 174-178. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36.

172. Майбутнє ринку праці і людського капіталу в Україні: аналітичний звіт. Western NIS Enterprise Fund. Київ. 2024. 35 с.

173. Малярчук, Н. Ефективна адаптація працівників як основа забезпечення продуктивності підприємства. Економічні горизонти. 2025. 2(31). С.118–126. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330812.\

174. Малярчук Н. М., Пачева Н. О., Управління системою адаптації персоналу на підприємствах із використанням інформаційних технологій. Економіка. Управління. Інновації. 2026. № 1(38). С. 140–153. DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-10.

175. Мельник Ю. М. Застосування форсайт-технології у розвитку промисловості національної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. № 37. С. 201–219.

176. Мігаль Д., Орлова-Курилова О. Agile-підхід до адаптації нових співробітників: переваги та виклики. Вчені записки Університету «КРОК» 2025. №1 (77). С.289-298. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-289-298.

177. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна / Прес-служба Апарату Верховної
Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (дата звернення: 20.08.2025).

178. Нагара, М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. Економіка та суспільство. 2022. №45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38.

179. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. No 3(76). С. 15–22. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015.

180. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В.Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. No 41. С. 66–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32.

181. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 29.05.2025).

182. Небава М. І. Економічне зростання та економічний розвиток. Джерела та фактори економічного зростання. Теорія макроекономіки: електронний посібник. Вінницький національний технічний університет. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/14nebava_teoriya_makroekonomiki/12.htm (дата звернення: 26.08.2025).

183. Оліх, Л. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. Економіка та суспільство. 2025. №72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154.

184. Опендатабот-дані бізнесу. Доступ до державних реєстрів юридичних та фізичних осіб. URL: https://opendatabot.ua (дата звернення 27.08.2025).

185. Пенюк, В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2024. №4. 332–338. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338.

186. Петрушенко В. Тлумачний словник основних філософських термінів / В. Петрушенко. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2009. 264 с.

187. Подзігун С. М., Новак І. М. A systems approach to personnel adaptation management in small agricultural enterprises under constrained Hr functions. *Економічни простір*. 2026. № 14. С. 37 - 44. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.214.37-44

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

189. Попело, О., Самойлович, О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С.75–84. DOI:https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84

190. Практики підтримки мобілізованих та демобілізованих працівників: результати опитування. Korn Ferry. 2024. 75 с.

191. Продовольчі виклики 2025. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». URL:http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4050-prodovolchi-vyklyky-2025-intervyu-mykoly-puhachova-ahroperspektyvi.html (дата звернення: 20.08.2025).

192. Прокопенко Т. О. Теорія систем і системний аналіз: навч. посіб. Черкаси: ЧДТУ. 2019. 139 с.

193. Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 3. С. 41-46. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001455184 (дата звернення:04.05.2025).

194. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллєвих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред. М. Бєлкіна, А. Даниляк. Київ: ГО "Екодія", 2024. 22 с.

195. Романенко, В. Д. Теорія керування і прогнозування у складних системах. Підручник [Електронний ресурс]. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2024. 404 с.

196. Романченко І. С., Потьомкін. М. Метод TOPSIS та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. Системи обробки інформації. 2016. № 138. С. 104–106.

197. Сахацький М. М. Пріоритети державної регуляторної політики з управління розвитком аграрного підприємництва. Агросвіт. 2024. № 16 С. 177-183. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.177.

198. Сахно Є.Ю., Терещук О.І.,Чуприна В.М., Коваленко С.В. Основи системотехніки: навч. посібник. Чернігів. НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 280 с.

199. Сенкевич Г. А., Хілько А. С., Аксьонов О. І. Теорія наукових парадигм як модель і методологія наукового знання. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Том 32 (71) № 1 Ч. 3. С.168-174. DOI https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.1-3/29.

200. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О. Основи теорії систем та системного аналізу: навч. посібник. ТОВ «Академпрес». Київ. 2024.160 с.

201. Ситник Й., Пригарний С. Напрями розроблення інноваційних проєктів для адаптації персоналу будівельних підприємств. Економічний

аналіз. 2024. Том 34. № 3. С.80-89. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.080;

202. 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. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276.

203. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. Український журнал прикладної економіки та техніки. Том 9. № 1. 2024. С.277-281. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47.

204. Словник-довідник для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Філософія» (для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання усіх напрямів підготовки). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2018. 70 с.

205. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Economics.2022. No6 (64). С. 40-46.

206. Сновидович І.Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.18.

207. Соколов С. В. Теорія систем і системний аналіз. Сумський державний університет. Суми. 2020. 170с.

208. Сорока. К.О. Основи теорії систем і системного аналізу. ХНАМГ. 2004. 291с.

209. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2025. №1. С.209-219. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209.

210. Спіцина А. Є., Нестеренко О. О. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на транспортному підприємстві. Науковий журнал

«Автомобільні дороги і дорожнє будівництво», 2024. Випуск 116. Частина 2. С.269-277. DOI: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-116.2-269-277.

211. Стрій Л.О., Захарченко Л.А., Толкачова Г.В. Економіко-кібернетичний підхід до дослідження системи управління інформаційними процесами. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 43. С. 293-299. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct43-52.

212. Тлумачний словник української мови у 20 томах. URL: https://sum20ua.com/?wordid=0&page=0 (дата звернення: 29.07.25).

213. Токмакова І.В. Доброскок О.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С.79-86. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181277.

214. Томашевський В. М. Моделювання систем / В. М. Томашевський. – К.: Видавнича група BHV. 2005.349 с.

215. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ, 2024. 229 с. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESU… (дата звернення: 20.08.2025).

216. Туленков М. В., Лобанова А. С., Яремчук С. С. Системний аналіз у соціології: підручник /за заг. ред. М. В. Туленкова. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2023. 508 с.

217. Тюхтенко, Н. А., Худолей, В. Ю., & Гарафонова, О. І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. Ринкова економіка: сучасна теорія і прак-тика управління. 2023. 21(2(51), 161–176. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372.

218. У 2024 році експорт виробленого в Україні насіння зернових та олійних культур склав 122,6 млн дол. США. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки».
URL:http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4078-u-2024-rotsi-eksport-

vyroblenoho-v-ukrayini-nasinnya-zernovykh-ta-oliynykh-kultur-sklav-1226-mln-dol-ssha-oleksandr-zakharchuk.html (дата звернення: 20.08.2025).

219. Український науково-технічний форсайт: стратегічні напрями та перспективи розвитку науки і технологій. / під. ред. д-ра екон. наук Поповича О.С. Київ: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України. 2024. 84 с.

220. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп./О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ. 2023. 414 с.

221. Файнзільберг Л. С., Якимчук В. С. Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 26 с.

222. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. Економіка і прогнозування. 2008. № 4. С. 124–138.

223. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди. Київ: Абрис. 2002. 742 с.

224. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. Вип. 1. С. 30-33.

225. Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Основи системного аналізу. Конспект лекцій: Методичні рекомендації з дисципліни “Системний аналіз” / укладачі: Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Чернігів: НУЧК. 2025, 117с.

226. Черніков, Д., & Гришко, С. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій індустрії 4.0 та індустрії 5.0. Економіка та суспільство. 2023. №54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68.

227. Чобіток В., Морозова О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. Вчені записки. 2024. №35(22).С.166-176. DOI 10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109.

228. Шапка І., Яшкіна Н. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. Economic Synergy. 2023. №3. Pp. 38-54. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3.

229. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

230. Швай Р. Конструктивізм та освітній процес. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 29, том 4. С. 228-232. DOI https://doi.org/10.24919/2308-4863.4/29.209679.

231. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. № 4.С. 99-112.

232. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.

233. Шубалий О.М., Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 414 с.

234. Що може вирощувати Україна на тлі великої війни. Агроперспектива. URL:https://www.agroperspectiva.com/ru/agro_microphone/nechyporenko_03_2025/ (дата звернення: 20.08.2025).

235. Які критерії визначають малі, середні та великі підприємства? Бухгалтер 911. URL: https://buhgalter911.com/uk/consultations/post-1085307.html# (дата звернення: 20.08.2025).

236. Яровий А.А., Ваховська Л.М., Крилик Л.В. Математичні методи. Основи теорії систем та управління. Лінійне програмування. Частина 1 : навчальний посібник / А. А. Яровий, Л. М. Ваховська, Л. В. Крилик. Вінниця: ВНТУ. 2020. 86 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Трактування поняття «адаптація персоналу» науковцями

Автор	Рік	Погляд/трактування поняття
Залюбінська Л. М., Скорик М. Л.	2016	Адаптація персоналу – «вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку» [151, с.34].
Дяків О. П., Островерхов В. М.	2018	«Адаптація працівника – це процес його входження в колектив, ознайомлення з правилами і традиціями, які є на підприємстві. Необхідний певний проміжок часу, щоби працівник став активним членом колективу і брав участь у його діяльності» [142, с.112].
Токмакова І.В., Доброскок О.В.	2019	«Адаптація персоналу, в першу чергу, розуміється як процес, в ході якого відбувається пристосування працівника до різних аспектів діяльності підприємства» [213, с.82]
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	2020	«Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці» [109, с.94]

Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В.	2021	«Адаптація нового співробітника складається із соціалізації людини в компанії. Процес прийняття й адаптації – це механізм і сукупність процедур, визначених організацією, щоб допомогти новачкові влитися в колектив, набути необхідних навичок і знань, ближче познайомитися з культурою, процесами та цілями компанії» [202, с.270].
Коцур А. С., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.	2022	«Адаптація працівника – це процес його входження у колектив, ознайомлення з правилами та традиціями, які є на підприємстві». Включає в себе: корпоративну адаптацію, організаційну адаптацію, професійну адаптацію [141, с.95].
Шубалий О.М., Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук	2023	«Адаптація людини до виробничої діяльності та адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до відносин, що склалися в колективі: 1) психофізіологічна адаптація; 2) професійна адаптація; 3) соціальна адаптація; 4) соціально психологічна адаптація; 5) психологічна адаптація» [233, с.193].
Пенюк В. О.	2024	«Адаптація - дія, спрямована на об’єкт з метою його пристосування до визначених вимог, пристосування об’єкта до використання в конкретних умовах.

		Онбординг - процес формальних і неформальних процедур з прийняття нового співпрацівника» [185, с.334].
Малярчук Н.М.	2025	«Під адаптацією персоналу розуміють процес пристосування нових працівників до умов праці, соціального середовища, корпоративної культури та цінностей підприємства. Це системна діяльність, яка має бути частиною загальної системи управління персоналом та інтегрована в систему менеджменту персоналу» [173, с.121].
Пачева Н. О., Малярчук Н. М.	2026	«Управлінська наука традиційно виокремлює чотири виміри адаптації: професійний (оволодіння функціональними компетенціями та технологіями роботи); психосоціальний (формування відчуття психологічної безпеки та приналежності до колективу); організаційний (розуміння ієрархічних структур, комунікаційних каналів і регламентів); корпоративний (інтерналізація місії, цінностей і поведінкових патернів підприємства)» [174].

Джерело: розроблено автором

Таблиця А2

Трактування поняття «системний підхід» науковцями

Автор	Трактування
Дудник І. М.	«Системний підхід - загальнонауковий принцип пізнавальної діяльності, що ґрунтується на системному баченні дійсності» [140, с.128].
Прокопенко Т. О.	«Системний підхід (англ. systems thinking – системне мислення) – напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи» [192, с.12].
Туленков М. В., Лобанова А. С., Яремчук С. С.	«Системний підхід не є конкретним переліком керівних приписів, а являє собою специфічний спосіб системного мислення в контексті раціональної організації колективних дій та ефективного управління системними об’єктами різної природи» [216, с.48].
Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О.	«Системний підхід є поняттям, зміст якого полягає у тому, що до вирішення будь–якої проблеми треба підходити системно, тобто розглядати в цілому систему, в якій виникла дана проблема з урахуванням цілей та функцій системи, її структури, усіх зовнішніх та внутрішніх зв’язків» [200, с.7].
Сорока. К.О.	«Системний підхід» – це поняття , яке полягає у тому, що для вирішення будь–якої проблеми треба підходити системно, тобто розглядати в цілому систему, в якій виникла дана проблема з

	урахуванням цілей та функцій системи, її структури, усіх зовнішніх та внутрішніх зв'язків. «Системний підхід – це напрямок дослідження, вивчення світу, в основі якого лежить розгляд об'єктів як системи, орієнтація на розкриття цілісності об'єкта, виявлення різноманітності зв'язків у ньому і приведення їх до єдиної теоретичної картини» [208, с.4,14].
Соколов С. В.	«Системний підхід означає, що кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих роз'єднаних підсистем. Отже, в основі системного підходу міститься розгляд системи за інтегроване ціле, причому цей розгляд під час розроблення починається з головного: формулювання мети функціонування» [207, с.92].
Бех Ю. В., Туленков М. В., Акуленко В. Л., Крохмаль Н. В., Чепуренко Я. О.	«Системний підхід – це певна парадигма, напрям або спосіб розгляду явища чи процесу як системи». [112, с.197].
Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В.	«Системний підхід - принцип пізнавальної й практичної діяльності людей. Він направляє людину на системне бачення дійсності, тобто змушує розглядати світ з системних позицій. Системний підхід полягає в тому, що досліджуваний об'єкт описують як сукупність взаємодіючих компонентів» [225, с.5].

Додаток Б

Особливості поширених методів, інструментів адаптації

1. **Тренінги hard skills та soft skills.** Тренінг спрямований на передачу ключової інформації та формування у нового працівника уявлення про компанію та його місце в ній, формування знань та розвитку ключових умінь, необхідних для виконання посадових обов'язків в умовах середовища компанії, є одним із найбільш поширених в сучасній управлінській практиці. Тренінг hard skills (офлайн) компанії розробляють та проводять з метою формування та розвитку специфічних, технічних та професійних навичок (hard skills), необхідних для виконання роботи, наприклад, робота з певним обладнанням, навчання виробничим процесам. Офлайн-формат забезпечує пряму взаємодію з тренером та іншими учасниками, можливість негайно поставити питання та відпрацювати навички на реальному обладнанні чи в симульованих умовах. Згідно з дослідженнями, такий формат є особливо ефективним для формування складних моторних та практичних навичок. Поширена практика, коли компанія винаймає часто і багато нових працівників, їхня кількість достатня, щоб сформувати групу для тренінгу та забезпечити відповідну групову динаміку. Тренінги hard skills в онлайн, тобто, в дистанційному форматі, забезпечують гнучкість, доступність незалежно від географічного розташування та можливість запису для повторного перегляду. Вони ефективні для передачі теоретичних знань та навичок, що не потребують безпосередньої фізичної практики. Чисельні дослідження підкреслюють економічну ефективність та масштабованість онлайн-форматів. Особливо для виконання робіт, які передбачають дистанційну взаємодію, наприклад, з клієнтами, їхню підтримку в онлайн, для навчання операторів кол-центрів, фахівців в сфері IT, які працюють віддалено тощо. Тренінг soft skills (офлайн) - очна взаємодія тренера та учасників, спрямована на розвиток "м'яких" навичок: комунікації, крос-функціональної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту, продажу товарів чи послуг компанії, співпраці з клієнтами, вирішення конфліктів та інших. Офлайн-формат таких тренінгів дозволяє

використовувати інтерактивні вправи, рольові ігри, групові дискусії, що є критичним для відпрацювання ряду поведінкових компетенцій. Розвиток soft skills напряму корелює з ефективністю міжособистісної взаємодії та командною продуктивністю. Очний формат забезпечує необхідний рівень довіри та емоційного контакту. Дистанційний тренінг з розвитку "м'яких" навичок корисний, наприклад, для першого знайомства з компанією, особливо, у ситуації розвитку співпраці у віртуальній команді, за умов гібридних умов роботи, для розвитку навичок цифрової комунікації, проведення онлайн-нарад, онлайн-презентацій, взаємодії з клієнтами компанії в онлайн.

2. **Pre-boarding** передбачає доступ до інформації в різних формах, який надається новому працівнику після прийняття ним пропозиції про роботу, але до першого робочого його дня. Що посилює його залученість, дозволяє заздалегідь ознайомитись з компанією та заповнити документи, знижуючи навантаження в перший його робочий день. Цей метод покращує досвід кандидата та зменшує ризик відмови від пропозиції.

3. **Welcome-презентація** (орієнтаційна сесія) як ознайомчий захід для нових працівників може бути у форматі вебінару або онлайн-зустрічі, дозволяє оперативно та централізовано донести ключову інформацію новим працівникам на відстані, забезпечує рівний доступ до важливої ввідної інформації для всіх нових працівників, незалежно від їхнього місця роботи, що є важливим для інклюзивності. Так очна зустріч-знайомство, тобто в офлайн, створює сильніший емоційний зв'язок та почуття причетності завдяки "живому" спілкуванню з представниками компанії та новими працівниками, сприяє нетворкінгу, як і онлайн-зустріч.

4. **Посібник нового працівника** - структурований довідковий матеріал (друкований або цифровий) з вичерпною інформацією про компанію, за призначенням - єдине джерело інформації з організаційних питань, знижує когнітивне навантаження та сприяє автономності нового працівника, оскільки знижує кількість рутинних запитань до колег та керівника, сприяє

самостійності нового працівника. Посібник – це інструмент формалізації та кодифікації організаційних знань, що забезпечує їх доступність та збереження.

5.**Змішане навчання (Blended Learning)** – сучасний підхід, який поєднує в собі традиційне очне навчання (face-to-face) з онлайн-методами (e-learning, вебінарами). Що дозволяє організації наповнювати систему адаптації найбільш ефективними методами навчання, обираючи краще з кожного, наприклад, гнучкість та доступність онлайн-навчання для теорії та мобільності знань та інтерактивність і глибоке відпрацювання навичок в офлайн. Численні дослідження в галузі освітніх технологій доводять, що змішане навчання часто є більш ефективним, ніж будь-який з форматів окремо.

6. **Вебінар**, як правило, проводиться в режимі реального часу через мережу Інтернет, дозволяє одному спікеру взаємодіяти з великою аудиторією, проводити опитування, відповідати на запитання в чаті. Вебінари ефективні для поширення знань та інформування нових працівників, наприклад, для знайомства з підрозділами компанії, коли колеги з суміжних підрозділів розповідають новому працівнику про завдання та особливості роботи їхніх підрозділів, з якими новому працівнику необхідно буде співпрацювати.

7. **Наставництво -** формалізований процес навчання, як правило, на робочому місці, коли досвідчений працівник або керівник (наставник) відповідає за професійне становлення нового працівнику, передає йому конкретні знання та навички, допомагає йому відбутися в професій, забезпечити належний рівень продуктивності.

8. **Менторинг -** менш формальні (у порівнянні з наставництвом) довгострокові довірчі відносини, де ментор (досвідчений працівник) виступає в ролі порадника, рольової моделі та допомагає з кар'єрним розвитком і навігацією в корпоративній культурі новому працівнику. Ментори забезпечують передачу не лише наявних знань, я й неявних (tacit knowledge) - вид знань, які складно передати через формальні інструкції або письмові пояснення, які обумовлені особистим досвідом, рефлексією досвіду, наприклад, розумінням особливостей взаємодії з колегами, внутрішніми

процедурами компанії, неформальними правилами тощо. Ментори прискорюють професійний ріст та соціалізацію нового працівника. Дослідження підтверджують, що і наставництво, і менторинг значно підвищують задоволеність роботою серед нових працівників, знижують плинність.

9. **Імерсивні технології, Віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальності** використовують для створення ефекту повного занурення (VR) або доповнення реального світу цифровою інформацією (AR), що дозволяє відпрацьовувати складні та небезпечні навички в симуляції. AR надає контекстні підказки під час реальної роботи. Такі технології забезпечують найвищий рівень засвоєння моторних та процедурних навичок завдяки максимальній залученості та можливості багаторазового повторення в безпечному середовищі. Наприклад, такі методи ефективні для адаптації лікарів-хірургів, саперів, архітекторів, шахтарів, операторів дронів, пожежників, електромонтажників та працівників інших професій з високим ступенем небезпеки, з ризиком для здоров'я та безпеки працівників на робочому місці.

10. **Бізнес-симуляція, ігрофікація (gamification)** знаходяться в числі сучасних методів адаптації. Бізнес-симуляція - імітаційна модель, що відтворює бізнес-процеси, в якій учасники взаємодіють, ухвалюють рішення. Ігрофікація (гейміфікація) через впровадження ігрових елементів в неігрові процеси адаптації підвищує мотивацію нових працівників, оскільки задіює внутрішні мотиватори людини, відповідно до теорії самодетермінації Едварда Л. Десі та Річарда М. Райана, коли людина робить щось заради задоволення від самого процесу (внутрішня мотивація), та коли людина робить щось для досягнення певних наслідків (зовнішня мотивація). Що, у підсумку, підвищує залученість нових працівників, дозволяє їм побачити наслідки ухвалених ними рішень, робить рутинні процеси більш цікавими.

11. **Інструктаж** передбачає чітке, послідовне, зазвичай вербальне пояснення правил, порядку дій або вимог безпеки для виконання конкретної

операції, розглядається як базовий метод передачі стандартизованих процедурних знань. Його ефективність полягає в однозначності, що мінімізує ризик неправильного виконання критично важливих дій. Найбільш ефективний для таких професій, як працівники виробництва, касири, фармацевти, лаборанти, будівельники, адміністративний персонал тощо.

12. **Secondment** сприяє розвитку компетенцій, особливо, за Т-подібною моделлю (T-shaped), коли новому працівнику потрібна глибока експертиза у своїй сфері та широке розуміння суміжних професіях, сферах, що дозволяє побудувати міцну мережу внутрішніх контактів та зрозуміти бізнес як єдину систему. Очевидну перевагу таких підходів підтверджують науковці, які зазначають, що фахівці, компетенції яких розвинені за Т-подібною моделлю, здатні застосовувати знання в галузях, що виходять за межі їхньої основної спеціалізації, і мають розвинені загальні або життєві навички, такі як креативне мислення, критичне мислення, комунікація, розв’язання проблем, ухвалення рішень, емпатія, адаптивність тощо [47]. Для набуття таких переваг передбачається тимчасове відрядження, робота нового працівника не на своїй посаді у своєму підрозділі, а в суміжних підрозділах компанії. Наприклад, адаптація спеціаліста з розробки продукту передбачає його роботу у відділі підтримки клієнтів, щоб з перших вуст зрозуміти проблеми та потреби користувачів, що необхідно йому врахувати для розробки продукту.

13. **Job-shadowing** як метод навчання через спостереження, коли новий працівник проводить певний час поруч з досвідченим колегою, як його «тінь», спостерігаючи за його роботою в реальному часі, дозволяє новому працівнику продуктивно засвоїти особливості виконання тих чи інших робіт. Відповідно до теорії соціального навчання Альберта Бандури, навчання відбувається через спостереження, наслідування та моделювання поведінки інших людей, виділяють чотири ключові процеси у навчанні через спостереження: 1) увагу; утримання, тобто, запам'ятовування спостереженої поведінки; 3) відтворення поведінки, практичне застосування; 4) мотивацію повторити поведінку [7, 55]. Саме тому адаптація адміністративного

персоналу, коли, наприклад, новий помічник керівника проводить день, спостерігаючи, як його досвідчена колега керує календарем керівника, готує матеріали до нарад передбачає використання такого методу.

14. **Buddying** як метод адаптації передбачає вибір колеги-приятеля («бадді»), рівного за статусом, який зможе неформально допомагати новому працівнику у вирішенні щоденних питань та інтеграції в команду. «Бадді» діє як контакту, якому можна довіряти, який сприятиме зниженню можливої тривожності та допоможе уникнути почуття ізоляції. Цей метод універсальний, корисний абсолютно для всіх професій, особливо у великих компаніях та при віддаленому форматі роботи.

15. **Коучинг** як розвиткова взаємодія фокусується не стільки на передачі знань новому працівнику, як на розкритті його потенціалу за участі коуча, який підтримує, заохочує розвиток продуктивних способів мислення, відповідальності та навичок вирішення проблем. Коучинг допомагає новому працівнику не отримувати готові відповіді, а вчитися їх знаходити самостійно. Новопризначені керівники, менеджери проєктів часто потребують включення такого методу в їхні індивідуальні плани адаптації. Це інструмент, що спрямований на розкриття потенціалу нового працівника, прискорення його входження в команду та підвищення його продуктивності [171].

16. **Розвитковий діалог (з керівником)** – це регулярна, структурована зустріч нового працівника зі своїм прямим керівником, яка присвячена обговоренню прогресу, робочих аспектів адаптації нового працівника. Такі зустрічі рекомендовано проводити частіше саме на етапах ранньої адаптації нового працівника, оскільки це демонструє довгострокову зацікавленість компанії у співробітнику, що є потужним фактором мотивації та утримання. Створює ясність щодо кар'єрних перспектив та посилює співпрацю нового працівника з керівником.

17. **Діалог підтримки (з керівником)** взаємодія керівника з новим працівником, яка фокусується на емоційному стані останнього, його переживаннях, стресових ситуаціях, проблемах, вирішення яких потребує

підтримки з боку керівника. Така взаємодія створює атмосферу довіри та психологічної безпеки. Дозволяє вчасно ідентифікувати проблеми та надати підтримку, запобігаючи вигоранню нового працівника. Цей метод універсальний, особливо критичний в наш час, важливий для професій з високим ризиком стресу - для лікарів, соціальних працівників, менеджерів по роботі з клієнтами та інших.

18. **Чат-бот** надає миттєві відповіді на типові запитання нових працівників на основі закладеної в нього бази знань. Перевага чат-ботів у забезпеченні доступу до інформації 24/7, він усуває психологічний бар'єр, наприклад, коли новий працівник не наважується турбувати невідомих йому людей, та автоматизує рутинні процеси взаємодії, HR-процеси. Він може надсилати повідомлення з інструкціями, покликаннями на робочі положення, політики, допомагає ділитися файлами, проводити опитування, створювати запити. Цей інструмент також універсальний інструмент для всіх професій.

19. **Командоутворюючі заходи** як спеціально організовані заходи (воркшопи, неформальні зустрічі) за участі нового працівника та його колег, у частиною команди яких він повинен стати. Такі заходи спрямовані на покращення взаємодії та згуртування команди, оскільки неформальна обстановка краще сприяє встановленню особистих контактів, розвитку довіри та покращенню співпраці. Цей метод універсальний корисний для всіх команд, які інтегрують нових працівників.

20. **Чек-листи** – це структурований перелік завдань, які необхідно виконати, та цілей, яких необхідно досягти протягом адаптаційного періоду, є інструментом процесного управління, який вносить ясність, структурує очікування організації до нового працівника, дозволяє йому відстежувати прогрес та нічого не забути, забезпечуючи відчуття контролю та завершеності. Наприклад, чек-лист на перший робочий тиждень нового працівника допомагає йому визначити та структурувати виконання великої кількості послідовних дій, що істотно полегшує його інтеграцію в нову організацію.

21. **Психологічний супровід нового працівника -** системна, професійна підтримка з боку штатного або зовнішнього психолога, забезпечує кваліфіковану допомогу у подоланні глибоких психологічних труднощів адаптації (висока тривожність, невпевненість, проблеми комунікації), що виходять за межі компетенції керівника чи HR. Цей метод поширений в наш час в великих компаніях, в компаніях, які працюють у сферах з високим ризиком вигорання, наприклад, для професій групи "людина-людина" з високим емоційним навантаженням, до яких можемо віднести лікарів, соціальних працівників, рятувальників, вчителів та багато інших професій.

22. **Електронне навчання (E-Learning)** – це навчання з використанням цифрових технологій: онлайн-курси в LMS, навчальні відео, інтерактивні статті, подкасти, симулятори. Електронне навчання як метод адаптації забезпечує гнучкість навчання для нових працівників (доступ 24/7, індивідуальний темп), стандартизацію знань та легкість опрацювання навчальних матеріалів. Особливо ефективний для професій, які вимагають засвоєння великих обсягів стандартизованої інформації (продавці, банківські працівники, страхові агенти).

23. **Самостійне ознайомлення з документами (читання)** - популярний метод адаптації, який полягає у самостійному вивченні новим працівником наданих йому документів: регламентів, політик, інструкцій, технічної документації. Він формує базове, формальне розуміння правил та процедур. Незважаючи на популярність, ефективність цього методу є невисокою, якщо він не доповнюється іншими методами адаптації. Так, крива забування, розроблена німецьким психологом Германом Еббінгаузом, показує, що без повторення та застосування більша частина прочитаної інформації швидко втрачається. Даний метод може бути корисним для адаптації, наприклад, юристів, аудиторів, фінансових контролерів, інженерів-проєктувальників, точність і глибоке розуміння формалізованої документації в роботі яких є критично важливими.

24. **Tell-show-do (розказати-показати-зробити)** - триетапна модель для розвитку навичок, яка включає в себе послідовність дій: 1) вербальне пояснення (tell); 2) Наочна демонстрація (show); 3) Практичне виконання новим працівником (do). Затребуваність даної моделі в процесах адаптації робітничих професій пояснюється тим, що вона проста у застосуванні та задіює різні канали сприйняття та обробки інформації новим працівником, що забезпечує максимально надійне та глибоке засвоєння навичок.

25. **Експрес-занурення (Bootcamp/Deep Dive)** - високоінтенсивна, сфокусована та обмежена в часі (1-5 днів) програма адаптації. Її мета - не поступова інтеграція, а максимально швидке "занурення" співробітника в проєкт чи посаду. Організації, які практикують такий підхід, використовують комбінацію методів адаптації у концентрованому вигляді, він розрахований здебільшого на досвідчених професіоналів, здатних швидко засвоювати великі обсяги інформації та працювати під навантаженням, яких, наприклад, залучають для роботи в короткострокових, критично важливих для організації проєктах.

26. **Демонстраційні навчальні стенди** – виділені приміщення, які обладнані спеціалізованим дидактичним обладнанням, що моделює реальні технічні системи, виробничі процеси в контрольованому та безпечному середовищі. З наукової точки зору, їх використання в процесі адаптації нових працівників ґрунтується на фундаментальних теоріях навчання, а також - теорії когнітивного навантаження Джона Свеллера, оскільки дозволяють ізолювати конкретну навичку, усуваючи сторонні відволікаючі чинники реального робочого середовища [66]. Це знижує зовнішнє когнітивне навантаження на нового працівника, дозволяючи йому сконцентрувати свою увагу, когнітивні зусилля на тому чи іншому аспекті роботи, розвивати майстерність. Використання демонстраційних навчальних стендів особливо ефективно в напрямках автомобільних технологій, автоматизації, мікрокомп’ютерних технологій, робототехніки, медицини та в інших.

27. **Воркшопи**, під час яких нові працівники не лише отримують знання та досвід соціалізації, а спільно з колегами працюють над вирішенням практичної задачі, вирішують спільно проблему, стимулюють креативність, командну роботу та глибоке занурення в робочі проблеми, які повинні вирішуватися за участі нового працівника. Базуючись на принципах конструктивістської теорії навчання [230], наслідуючи які, знання створюються в процесі активної діяльності, коли новий працівник активно взаємодіє з навколишнім середовищем, розв'язуючи проблемні задачі, які вимагають активного пошуку інформації та застосування знань, даний метод є особливо ефективним, коли серед ключових завдань нового працівника на посаді – вирішення проблемних ситуацій, оптимізація процесів тощо. Воркшопи, у комбінації з іншими методами адаптації, дозволяють здійснювати постановку новим працівникам спеціальних, поступово ускладнюваних завдань, відповідаючи принципу "навчання через дію" (learning by doing) та формуючи відчуття досягнення та впевненості.

28. **Ознайомчий тур (Explanatory Tour)** – це фізичне знайомство нового працівника з офісом, виробничими приміщеннями, ключовими локаціями, що допомагає йому познайомитися з місцем його роботи, з колегами, з загальною атмосферою. Подібні знайомства знижують рівень дезорієнтації та стресу, які пов'язані з навігацією в новому середовищі, спрямовані на задоволення базових потреб нового працівника у безпеці та соціальній взаємодії.

Додаток В

Таблиця В1

Характеристики тверджень та результати дослідження

№	Твердження	*Значення*	
		p	**L**
1	В компанії існує адаптація нових працівників у складі системи управління персоналом (у складі HRM).	1.00	0.95
2	Зворотний зв'язок щодо якості програм адаптації отримується виключно від нових працівників в процесі та/або на завершення проходження ними програм адаптації.	1.00	0.95
3	Оновлення програм адаптації відбувається на регулярній основі виключно за результатами отриманого зворотного зв'язку від нових працівників та їхнього прямого керівництва.	0.90	0.81
4	На регулярній основі досліджується кращий міжнародний досвід, кращі практики адаптації, доцільність та перспективи запровадження яких оцінюються задля удосконалення існуючої системи управління адаптацією.	0.80	0.69
5	В компанії запроваджені форми та методи адаптації, які відповідають вимогам компанії та часу.	0.65	0.53
6	Менеджмент компанії задоволений результатами функціонування існуючої системи адаптації.	0.65	0.53
7	Адаптація нових працівників передбачає не одну універсальну, а сукупність програм адаптації, розроблених для працівників різних напрямків/ підрозділів/ професій.	0.55	0.43
8	Система адаптації знаходиться під управлінням окремо виділених посадових осіб з широкими повноваженнями (можливо, з керівного складу), які відповідальні за її ефективне функціонування та розвиток (їхній ключовий індивідуальний KPI).	0.50	0.39
9	Визначено роль технологій, ШІ, які використовуються для удосконалення процесів адаптації персоналу.	0.35	0.25
10	Оцінка досвіду нових працівників є основою для оцінювання системи адаптації.	0.20	0.12

11	Регулярно отримується зворотний зв’язок від нових працівників та їхнього керівництва, колег щодо ефективності системи адаптації (за принципом «360 градусів»).	0.10	0.05
12	Для удосконалення системи адаптації створюються крос-функціональні робочі групи з представників різних відділів та рівнів ієрархії, за участі нових працівників (які працюють в компанії до 6-и місяців).	0.10	0.05
13	На регулярній основі (1-3 місяці) проводиться аудит наявних програм адаптації, визначаються невідповідності та можливості для їхнього вдосконалення.	0.10	0.05
14	В компанії сформовано виділений (окремий) річний бюджет на управління системою адаптації, на її розвиток, удосконалення тощо.	0.10	0.05
15	Для оцінювання системи адаптації нових працівників розроблена та використовується система спеціальних (виділених окремо) KPI, за якими проводиться оцінювання на регулярній основі.	0.00	0.00
16	Оцінюється вплив програм адаптації на показники стану використання персоналу, продуктивності праці як нових працівників, так і тих, які працюють більше шести місяців.	0.00	0.00
17	Управління системою адаптації корельовано з управлінням ризиками (виявлення, оцінки, зниження та контролю ризиків, які можуть виникнути під час інтеграції нового працівника в компанію) з метою мінімізувати вплив негативних факторів, що можуть чинити вплив на швидкість та якість адаптації, продуктивність праці та утримання нових працівників.	0.00	0.00

Джерело: розроблено автором

В таблиці позначено:

p - значення розподілу відповідей експертів (емпірична частка експертів, які обрали твердження;

L - нижня межа довірчого інтервалу Вілсона, яка вказує на мінімально ймовірну частку експертів, що погоджуються з твердженням.

Додаток Г

Ключові запитання для експертів[5]

Що є більш важливим для забезпечення ефективності системи адаптації на нашому агропідприємстві?

1. **Порівняння продуктивності та утримання.**

   Що важливіше: щоб новий працівник швидко вийшов на планову продуктивність, чи щоб він залишився працювати в компанії після проходження адаптації? Наскільки один критерій важливіший за інший (за шкалою оцінювання)?

2. **Порівняння продуктивності та досвіду працівника.**

   Що важливіше: щоб новий працівник швидко вийшов на планову продуктивність, чи щоб він був максимально задоволений процесом адаптації? Наскільки (за шкалою оцінювання)?

3. **Порівняння продуктивності та оцінки керівником.**

   Що важливіше: щоб новий працівник швидко вийшов на планову продуктивність, чи щоб керівник був задоволений якістю його роботи? Наскільки (за шкалою оцінювання)?

4. **Порівняння утримання та досвіду працівника.**

   Що важливіше: щоб новий працівник залишився працювати в компанії, чи щоб він був максимально задоволений процесом адаптації? Наскільки (за шкалою оцінювання)?

5. **Порівняння утримання та оцінки керівником.**

   Що важливіше: щоб новий працівник залишився працювати в компанії, чи щоб керівник був задоволений якістю його роботи? Наскільки (за шкалою оцінювання)?

6. **Порівняння досвіду працівника та оцінки керівником.**

---

[5] Кількість запитань розраховано математично: кількість порівнянь = $2n \cdot (n-1)$, де n – кількість суб-показників.

Що важливіше: щоб новий працівник був максимально задоволений процесом адаптації, чи щоб керівник був задоволений якістю його роботи (І4)? Наскільки (за шкалою оцінювання)?

Шкала оцінювання:

1 – рівна важливість,

3 – помірна перевага,

5 – суттєва перевага,

7 – дуже сильна перевага,

9 – абсолютна перевага,

2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Додаток Д

Анкета для оцінювання досвіду адаптації новим працівником

Мета: отримати зворотний зв'язок для оцінювання та подальшого вдосконалення процесів адаптації на підприємстві.

Рекомендований період для проведення: наприкінці випробувального терміну (на завершення програми адаптації).

Інструкція: "Шановний колего! Вітаємо Вас у нашій команді. Для нас є дуже важливим Ваш досвід та враження від перших місяців роботи. Будь ласка, дайте відповіді на наведені нижче запитання, щоб допомогти нам зробити процес адаптації для майбутніх Ваших колег ще кращим. Ваші відповіді є конфіденційними. Будь ласка, оцініть ступінь вашої згоди з кожним твердженням за 5-бальною шкалою, де:

1 – Повністю не згоден;

2 – Не згоден;

3 – Важко сказати / Нейтрально;

4 – Згоден;

5 – Повністю згоден».

Пропозиція тверджень:

Блок 1: Інформаційна підтримка

1.1. Перед першим робочим днем я отримав(ла) всю необхідну інформацію про те, що на мене чекає на посаді.

1.2. Програма адаптації допомогла мені чітко зрозуміти мої посадові обов'язки та завдання, охопила всі ключові аспекти моєї роботи та взаємодії на посаді.

1.3. Я отримав доступ до всіх ресурсів (документів, програм, інструментів), необхідних для виконання моєї роботи.

1.4. Я розумію, за якими критеріями (KPI) буде оцінюватися моя робота.

Блок 2: Соціальна інтеграція

2.1. Мене добре прийняли у робочому колективі.

2.2. Я відчуваю себе частиною команди.

2.3. Я знаю, до кого з колег я можу звернутися по допомогу у разі виникнення питань.

2.4. Я ознайомлений(а) з корпоративною культурою та цінностями компанії.

Блок 3: Підтримка з боку керівництва

3.1. Мій безпосередній керівник чітко поставив переді мною завдання на випробувальний термін.

3.2. Я регулярно отримував(ла) від свого керівника конструктивний зворотний зв'язок щодо моєї роботи.

3.3. Мій керівник приділяв достатньо часу для відповідей на мої запитання та допомоги у вирішенні проблем.

3.4. Я відчуваю підтримку з боку мого керівника.

Блок 4: Програма та процес адаптації

4.1. Програма адаптації враховувала мій попередній досвід.

4.2. Процес адаптації був гнучким, програма адаптації носила індивідуальний характер, була адаптована до моїх індивідуальних потреб (за моєї участі).

4.3. Програма адаптації представляла собою комбінацію форм та методів, які дозволили мені швидко та легко інтегруватися в компанію.

4.4. У разі потреби мені було до кого звернутися з питань адаптації, я отримував належну консультаційну підтримку щодо змісту, плану, форм та методів моєї адаптації.

4.5. Я отримував можливість надавати оперативно зворотний зв’язок щодо форми та методів, плану та змісту моєї програми адаптації - мої побажання були враховані.

Блок 5: Загальне враження

5.1. Мої очікування від роботи в компанії в цілому виправдалися.

5.2. Я вважаю, що вже зараз роблю корисний внесок у результати роботи мого підрозділу та підприємства.

5.3. Я бачу для себе перспективи професійного розвитку на цьому підприємстві.

5.4. Загалом, я задоволений(а) тим, як я пройшов адаптацію.

5.5. Я готовий рекомендувати це підприємство іншим.

Розрахунок показника У3: *розраховується як середнє арифметичне всіх отриманих балів по 22 твердженнях.*

Додаток Ж

Анкета для оцінювання якості роботи, виконуваної новим працівником

Мета: отримати об'єктивну оцінку від безпосереднього керівника щодо рівня продуктивності, якості роботи та інтеграції нового співробітника в команду.

Рекомендований період для проведення: наприкінці випробувального терміну, паралельно з проведенням опитування нового працівника.

Інструкція: «Шановний керівнику! Будь ласка, оцініть роботу та прогрес нового співробітника Вашого підрозділу за підсумками періоду адаптації. Ваша об'єктивна оцінка є важливою для ухвалення рішення щодо подальшої співпраці з новим працівником та для аналізу ефективності нашої системи адаптації. Будь ласка, оцініть ступінь вашої згоди з кожним твердженням за 5-бальною шкалою, де:

1 – Значно нижче очікувань;

2 – Нижче очікувань;

3 – Відповідає очікуванням;

4 – Перевищує очікування;

5 – Значно перевищує очікування».

Пропозиція тверджень:

Блок 1: Професійні знання та навички нового працівника

1.1. Рівень засвоєння нової інформації та швидкість навчання.

1.2. Здатність застосовувати наявні знання та навички на практиці.

1.3. Ступінь самостійності у виконанні завдань.

Блок 2: Продуктивність праці

2.1. Обсяг виконуваної роботи у порівнянні з плановими (нормативними) показниками.

2.2. Виконання KPI, завдань на посаді.

2.3. Якість та відсутність помилок у виконуваній роботі.

2.4. Дотримання встановлених термінів виконання завдань.

Блок 3: Командна робота та комунікація

3.1. Здатність ефективно взаємодіяти з колегами та іншими підрозділами, клієнтами (у разі потреби).

3.2. Внесок у позитивну атмосферу в колективі.

3.3. Сприйняття конструктивної критики та зворотного зв'язку.

Блок 4: Загальна оцінка та потенціал нового працівника

4.1. Відповідність корпоративній культурі та цінностям компанії.

4.2. Ініціативність та бажання розвиватися.

4.3. Загальна оцінка потенціалу співробітника для подальшої роботи в компанії.

Розрахунок показника Y4: *розраховується як середнє арифметичне всіх отриманих балів по 13 твердженнях.*

Додаток З

Матриця впливу
(Заповнюється експертом)

Тренди	Цифровізація та технологічна інтенсифікація агробізнесу	Трансформація людського капіталу	Турбулентність зовнішнього середовища	Еволюція підходів до управління персоналом
Цифровізація та технологічна інтенсифікація агробізнесу				
Трансформація людського капіталу				
Турбулентність зовнішнього середовища				
Еволюція підходів до управління персоналом				

Шкала для оцінювання:

0 - відсутність впливу: тренд не здійснює жодного впливу на інші;

1 - слабкий вплив: тренд чинить незначний, мінімально виражений вплив на інший;

2 - помірний вплив: вплив одного тренду на інший є помітним, однак не має домінуючого характеру; тренди взаємодіють між собою, зберігаючи здатність до відносно автономного функціонування;

3 - сильний вплив: один тренд здійснює суттєвий вплив на інший; взаємозв’язок між ними є чітко вираженим, а зміни в одному з високою ймовірністю зумовлюють зміни в іншому;

4 - дуже сильний вплив: вплив одного тренду на інший є критично значущим, унаслідок чого їх функціонування в ізольованому режимі є практично неможливим; зміни в одному майже неминуче призводять до істотних змін в іншому.

Додаток К

Когнітивні та емоційні обмеження як внутрішні бар'єри нового працівника[6]

Внутрішні бар'єри - когнітивні та емоційні обмеження нового працівника, які мають глибоку біологічну природу, та можуть перешкодити йому успішно проходити адаптацію, виникають у відповідь на нові виклики, на негативний досвід, на нові інформацію, умови праці, на невизначеність, виклики соціальної взаємодії тощо. Серед них:

1.Страх професійної невдачі, помилок, що може породжувати невпевненість.

2.Напруження через очікування ймовірної негативної оцінки з боку керівництва, нових колег.

3.Сприйняття професійних навичок як вроджених.

4.Внутрішній дискомфорт, напруга та обережність у взаємодії з новими колегами, відчуття соціальної ізоляції.

5.Переживання соціального болю (відповідно до досліджень М. Лібермана (UCLA)).

6.Переважання тунельного мислення (відповідно до досліджень Т. Лірі, Р. Вілсона).

7.Еволюційна схильність фокусуватися на загрозах та невдачах сильніше, ніж на позитивних подіях.

8.Ускладнене ухвалення рішень через надмірну кількість змінних, які необхідно врахувати одночасно.

9.Когнітивне виснаження, труднощі освоєння великої кількості нової інформації.

10.Емоційне вигорання на старті адаптації.

11.Дисфункція дофамінергічної системи (відповідає за мотивацію, почуття задоволення («система винагороди»)).

---

[6] Подається скорочено для ознайомлення

12.Негативна загальна динаміка емоційних переживань, хронічний стрес адаптації.

Джерело: сформовано автором

Додаток Л

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. New York Global Science Conference 2026: proceedings of the International scientific and practical conference. New York, USA. March 6-8, 2026. – заочно, опубліковано тези.

2. The 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Brussels, Belgium. April 1-3. – заочно, опубліковано тези.

3. VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Умань. 23.04.2026. – дистанційно, опубліковано тези.

4. XIX Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь». 05.05.2026. – дистанційно, опубліковано тези.

5. The 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15. – заочно, опубліковано тези.

6. X Всеукр. наук. конф. «Актуальні дослідження суспільних наук. Умань. 28.03.2024. – дистанційно, опубліковано тези.

7. XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки». Умань. 14.11.2024. – дистанційно, опубліковано тези.

8. VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 07-08.11.2024. – заочно, опубліковано тези.

9. Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. Futurity Research Publishing. Лодзь. 15.12.2023. – дистанційно, опубліковано тези.

10. XVIII Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців. Умань. 15.04.2025. – очно, опубліковано тези.

11. XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених. Умань. 12.11.2025. – заочно, опубліковано тези.

12. Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку». Умань. 30.10.2025. – дистанційно, опубліковано тези.

13. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 06-07.11.2025. – заочно, опубліковано тези.

Додаток М

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Lemeshchuk R. Employee handbook: the essence and significance for the formation of a personnel adaptation system in enterprises. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2024. № 77. С.80-85. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-14.

2. Лемещук Р.В. Нейроменеджмент адаптації персоналу малого агропідприємства. Економічний простір. УДУНТ, Дніпро. № 210, 2026. С.174-179. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.174-179.

3. Лемещук Р.В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. №10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264.

4. Лемещук Р. В., Табачук А.Я., Вейдер Т.М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С.404-411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411 (Особистий внесок здобувача: проведено дослідження та аналіз інструментів оцінювання ефективності системи адаптації, розроблено процес адаптації як стратегічного елементу управління персоналом).

5. Лемещук Р.В. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning, Умань: УДПУ ім. Павла. Тичини, Економічні горизонти. 2024. №1(27). С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861.

6. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації працівників з позиції нейроменеджменту. Умань: Науковий журнал «Економічні горизонти». 2024. № 4(29). С. 4-13. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035

7. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Вплив елементів системи адаптації на продуктивність праці як однієї із характеристик стану використання

персоналу агропідприємства. Умань: Науковий журнал «Економічні горизонти». 2025. №2(31). С. 20-28. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435 (Особистий внесок здобувача: систематизовано та проаналізовано результати проведеного дослідження метрик, які використовують підприємства АПК для оцінювання стану використання персоналу та здійснення бенчмаркінгу, досліджено зв'язок між елементами системи адаптації персоналу та продуктивністю праці нових працівників; проведено кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнтів кореляції Пірсона).

8. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Формування системи адаптації персоналу агропідприємства на основі причинно-наслідкового аналізу галузевих трендів. Науковий журнал «Економічні горизонти». №2(35), 2026. С.16-25. DOI: 10.31499/2616-5236.2(35).2026.356825 (Особистий внесок здобувача: досліджено, систематизовано, проаналізовано тренди, які одночасно змінюють виробничі практики і поведінкові моделі працівників, розроблено концептуальні орієнтири системи адаптації персоналу агропідприємства).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Lemeshchuk R. Neuromanagement of personnel adaptation as a managerial approach. New York Global Science Conference 2026: proceedings of the International scientific and practical conference. New York, USA. March 6-8, 2026. P. 27-31.

10. Lemeshchuk R. Managerial implications of neuromanagement of personnel adaptation. Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Brussels, Belgium. April 1-3, 2026. P.203-205. DOI 10.70286/ISU-01.04.2026.011.

11. Lemeshchuk R., Podzihun S. Neuromanagement tools for personnel adaptation in agricultural enterprises: cognitive modelling of a new employee’s professional future. Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-

практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р./Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026 .С.117-120 (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль та перспективи подальшого розвитку положень нейроменеджменту адаптації персоналу шляхом дослідження особливостей когнітивного моделювання професійного майбутнього нового працівника як інструменту нейроменеджменту адаптації персоналу).

12. Lemeshchuk R. Decision-making in the optimal selection of a personnel adaptation system for small agricultural enterprises. Наука. Освіта. Молодь: зб. матеріалів XIX Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: «Візаві», 2026. С.23-25.

13. Lemeshchuk R. Selecting the personnel adaptation system in small agricultural enterprises: decision-making criteria. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. P.484-486.

14. Лемещук Р. В. Проблеми адаптації персоналу на підприємствах та шляхи їх вирішення. Актуальні дослідження суспільних наук: матеріали X Всеукр. наук. конф. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Черкаський нац. ун-т імені Богдана Хмельницького [та ін. ; [голов. ред. А. Л. Бержанір ; редкол.: Я. М. Балановський, В. І. Пархета]. Умань: Візаві, 2024. С.23-27.

15. Лемещук Р.В. Сучасні підходи до адаптації персоналу: мікронавчання як відповідь на когнітивні та бізнес-виклики. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.]; [голов. ред. М.А. Слатвінський; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань: УДПУ. С.189-192.

16. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу з позиції нейроменеджменту: усунення внутрішніх бар'єрів, які можуть виникнути у нового працівника на перших етапах його інтеграції в нову компанію. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. — Кропивницький: ЦНТУ. 2024. С.332-334.

17. Лемещук Р.В. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах. Матеріали міжнародної наукові конференції Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. Futurity Research Publishing. Лодзь. 2023. С.13-18.

18. Лемещук. Р.В. Значимі елементи системи адаптації персоналу агропідприємства: результати емпіричного дослідження. Наука. Освіта. Молодь: збірник матеріалів XVIII Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; за ред. О. І. Безлюдного; [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: Візаві. 2025. С.164-166.

19. Лемещук Р. В. Предиктори системи адаптації персоналу в агропідприємствах України. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 лист. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти. Голов. ред. М. А. Слатвінський; редкол.: І. А. Бержанір, Н. І. Гвоздєй. Умань: Візаві. 2025. С 161-163.

20. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Роль процесу адаптації працівників у підвищенні результативності використання кадрового потенціалу аграрного підприємства. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2025. С. 440-442 (Особистий внесок здобувача: досліджено та узагальнено коефіцієнти

кореляції між елементами системи адаптації нового персоналу та продуктивністю їхньої праці).

21. Подзігун С. М., Лемещук Р. В. Вплив системи адаптації персоналу на ефективність використання трудового потенціалу аграрного підприємства. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ. 2025. С. 201-202 (Особистий внесок здобувача: досліджено та систематизовано сукупність показників, які застосовують для оцінювання стану використання персоналу сучасного агропідприємства).

Додаток Н

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

AGRORESURS-A

Вих. № 03 *від червня 2026 року*

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лемещука Руслана Володимировича на тему
«Управління системою адаптації персоналу на підприємствах»

Довідка підтверджує використання в діяльності ТОВ «Агроресурс А» результатів дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», виконаного ним на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Практичні рекомендації, надані автором, використано під час удосконалення чинних програм адаптації персоналу, що було спрямовано на формування позитивного досвіду взаємодії нового працівника з компанією. Застосування результатів дослідження, пропонованих автором, надало змогу нам структурувати процес оцінювання адаптації персоналу, переглянути критерії його результативності, посилити зворотний зв'язок між новим працівником та керівником, а також створити методичне підґрунтя для своєчасного виявлення проблемних аспектів адаптації та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо її вдосконалення.

У роботі компанії апробовано розроблену автором модель оптимального вибору системи адаптації персоналу для агропідприємств, застосовано метод багатокритеріального аналізу, що дозволяє ефективно здійснювати вибір оптимальної системи адаптації.

Ефект від впровадження результатів дисертаційного дослідження полягає у забезпеченні ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів. Завдяки впровадженню яких було суттєво покращено вибір інструментів адаптації до системного та багатокритеріального обґрунтування управлінського рішення, що забезпечує формуванні передумов для ефективнішого використання ресурсів.

Директор Ігор МАРТИНОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОРЕСУРС-А" 39374096 УМАНСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО УКРАЇНА

ALEBOR GROUP
ТОВ «ЛАТАГРОІНВЕСТ»
МИ ПІКЛУЄМОСЬ ПРО ЗЕРНО

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАТАГРОІНВЕСТ»
код ЄДРПОУ 34323974
Адреса: Україна, 19101, Черкаська обл., Уманський р-н; с.Нове Місто,
вул. Соборна, буд. 3к

Вих. № 23 від квітня 2026 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лемещука Руслана Володимировича на тему
«Управління системою адаптації персоналу на підприємствах»

Цим підтверджується використання у практиці управління ТОВ «ЛАТАГРОІНВЕСТ» результатів дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», виконаного на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Набутий позитивний досвід використання запропонованого автором підходу до обґрунтування вибору системи адаптації персоналу з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства, кадрових потреб, організаційних можливостей та ресурсних обмежень в практику управління підприємством, засвідчує їхню цінність для розв'язання нагальних проблем господарювання.

Відтак, під час аналізу чинної системи адаптації та визначення напрямів її подальшого розвитку використано розроблену автором в дисертаційному дослідженні логіку порівняння альтернативних систем адаптації персоналу. Рекомендації автора використано як інструмент підтримки управлінських рішень під час оцінювання системи адаптації, визначення доцільної моделі адаптації та розподілу ресурсів, що дозволило поєднати потреби підприємства з можливостями та потребами нових працівників.

Розроблені Лемещуком Русланом Володимировичем положення мають практичну цінність для системи менеджменту підприємства, використання результатів дослідження дозволило перейти від ситуативного вибору інструментів адаптації до системного та багатокритеріального обґрунтування управлінського рішення, особливо в умовах обмежених ресурсів, що забезпечує формуванні передумов для ефективнішого використання ресурсів підприємства.

Директор Віктор КРАСИЛЮК

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАТАГРОІНВЕСТ» Код 34323974 Україна, Черкаська область, Уманський район, село Нове Місто

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НПЦ СЕРВІС»
LIMITED LIABILITY COMPANY «NPZ SERVICE»
КОД ЄДРПОУ 42321657

Україна, 12612, Житомирська обл, Житомирський р-н, с. Йосипівка, Брусилівська ТГ, вул. Житомирська, 188

Вих. № 1202/16 від 12 лютого 2026 року

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЕМЕЩУКА РУСЛАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА НА ТЕМУ «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

Цією довідкою підтверджуємо, що у практичній діяльності ТОВ «НПЦ Сервіс» використано результати дисертаційного дослідження на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент» на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах» Лемещука Руслана Володимировича.

У діяльності виробничого підрозділу ТОВ «НПЦ Сервіс» практичного застосування набули розроблені автором рекомендації щодо формування адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, враховано запропоновані в дисертації складові нейроменеджменту адаптації персоналу. На їхній основі удосконалено підходи до поетапного введення професійних обов'язків. Особливого практичного значення набули рекомендації щодо зниження надмірного когнітивного навантаження працівника на початкових етапах роботи, оскільки виробниче середовище потребує одночасного засвоєння технологічних процедур, вимог безпеки, норм організаційної взаємодії тощо.

Практичним результатом використання рекомендацій є підвищення структурованості процесу введення нових працівників у професійну діяльність, створення умов для прискореного набуття ними необхідних професійних навичок, зменшення ризиків інформаційного та психоемоційного перевантаження, посилення професійної та соціальної інтеграції нового працівника у виробничий колектив.

Запропоновані Лемещуком Русланом Володимировичем рекомендації обґрунтовано для використання під час вирішення завдання удосконалення системи адаптації виробничого персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Заступник директора **Мосіневич М.В.**

М.П.
№ ВІД «__» _____ 2026 р.

УМАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УМАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

площа Соборності, 1, м. Умань, 20308, тел./факс: (04744) 3-40-58, тел. (04744) 3-33-78

E-mail: info@uman-rda.gov.ua, сайт: uman-rda.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 04061292

20.05.2026р.

Спеціалізованій вченій раді
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лемещука Руслана Володимировича
на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах»

Результати дисертаційного дослідження на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», методичні та практичні рекомендації, розроблені здобувачем ступеня доктора філософії за спеціальністю «Менеджмент» Лемещуком Русланом Володимировичем, розглянуті відділом агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаській області.

Проведене автором дослідження глобальних і національних тенденцій, що визначають трансформацію вимог до системи адаптації персоналу сучасних агропідприємств, розкривають додаткові можливості для підприємств галузі. Особливо, під час вибору напрямів управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу, високої невизначеності зовнішнього середовища.

Пропонований автором причинно-наслідковий підхід до аналізу взаємозв'язків між зовнішніми трендами та управлінськими рішеннями щодо персоналу, дає можливість розглядати у взаємозв'язку зі змінами ринку праці, технологій, кадрової структури та організаційного середовища.

Результати дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича формують якісно новий рівень розуміння підходів до управління персоналом, зокрема, управління адаптацією персоналу на засадах нейроменеджменту. Вони скеровані на досягнення соціально-економічного ефекту, мають практичну цінність для агропідприємств, особливо в частині практичних рекомендацій щодо переходу до гнучкої, людиноцентрованої системи управління адаптацією персоналу, яка враховує когнітивне навантаження працівників, потребу у психологічній безпеці, соціальній інтеграції та забезпечення здатності персоналу працювати в умовах екзистенційних загроз. Вказані вище результати дисертаційного дослідження Лемещука Р. В. рекомендовані до запровадження з метою підвищення якості управлінських рішень, формування передумов для збереження кадрового потенціалу та підвищення організаційної стійкості агропідприємств.

Начальник Ігор МИКЛАЩУК

LIMITED LIABILITY COMPANY NPZ UKRAINE
Bolsunovska str., 8, Kyiv, 01004, Ukraine

Вих. №2002/26 від 20 лютого 2026 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», виконаного на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Ця довідка засвідчує, що пропоновані п. Лемещуком Русланом Володимировичем положення, викладені ним в його науковій роботі на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», впроваджено в політику управління людським капіталом ТОВ «НПЦ Україна». Зокрема, в частині комплексного оцінювання й удосконалення системи адаптації персоналу підприємства.

Під час вдосконалення практик управління персоналом підприємством впроваджено науково-методичний підхід до оцінювання системи адаптації персоналу з використанням розробленого інтегрального показника. Що забезпечило нам можливість аналізувати стан адаптаційних процесів на підприємстві.

В HR- практики впроваджено механізм адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту. Що дозволило на практиці реалізовувати комплекс специфічних складових адаптації, який включає управління когнітивним навантаженням та психоемоційним станом нового працівника. Процес інтеграції робітників було покращено шляхом впровадження управління умовами адаптації, управління соціалізацією та управління підкріпленням. Що дозволило отримати наступний ефект: зменшенні ризиків дезадаптації та демотивації, когнітивного виснаження й емоційного перевантаження працівників на старті їхньої професійної діяльності в компанії.

Застосування рекомендацій, сформованих автором, стратегічно сприяло формуванню позитивного досвіду адаптації нових працівників, створенню передумов для підвищення ефективності використання людського капіталу компанії в умовах викликів дня.

Директор ***Міхаель Рязвновський***

Україна Товариство з обмеженою відповідальністю «НПЦ УКРАЇНА» Ідентифікаційний код 41367156

М.П.
«20» лютого 2026 р.

ТОВ «Фенікс ГрінОйл»
ЄДРПОУ: 45656295
ІПН: 456562923053
МФО: 305299
IBAN: UA123052990000026005021612000 EUR
IBAN: UA243052990000026005001608153 UAH
IBAN: UA613052990000026009011608439 USD
SWIFT: PBANUA2X
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
fenix-agro.com
20302, Черкаська обл., м. Умань, вул. Гонти,3
info@fenix-agro.com

Вих. №16/09/26-01 від 16.вересня 2026 року

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лемещука Руслана Володимировича на тему
«Управління системою адаптації персоналу на підприємствах»

Цим засвідчуємо успішне використання результатів дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», виконаного на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D3 «Менеджмент» в практику управління ТОВ «ФЕНІКС ГРІНОЙЛ».

В діяльності підприємства використано рекомендації автора щодо управління адаптацією нових працівників з урахуванням необхідності швидкого набуття ними професійної компетентності, засвоєння значного обсягу нової інформації та інтеграції у систему внутрішньої й зовнішньої взаємодії підприємства. Досліджені автором глобальні та національні тренди впливу на формування системи адаптації персоналу сприяли удосконаленню існуючих підходів для посилення ціннісної пропозиції підприємства для нових працівників як відповідального роботодавця.

Практичного застосування набули положення запропонованого автором механізму адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, під час адаптації нових працівників використано принципи:

- розподілу складних професійних завдань на послідовні етапи;
- використання алгоритмів, контрольних переліків та інших засобів структурування інформації;
- наставництва та залучення досвідчених працівників;
- регулярного оперативного зворотного зв'язку;
- закріплення результативних моделей професійної поведінки.

Аналізований нами практичний ефект впровадження напрацювань Лемещука Руслана Володимировича полягає у підвищенні ефективності процесів адаптації персоналу, удосконаленні підходів до їхнього оцінювання та вдосконалення.

Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність для нашого підприємства та можуть використовуватися для вирішення завдань залучення та адаптації нових працівників в сучасних умовах ринку праці та ведення господарської діяльності.

Директор
ТОВ «ФЕНІКС ГРІНОЙЛ» **Тетянко О.А.**