МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к. е. н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«АДАПТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ»

Виконав: студент IV курсу, групи 431,
заочної форми навчання,
спеціальності 073 «Менеджмент»
БОНДАРЕНКО Захар Петрович

Керівник: к. е. н., доцент
БІЛОШКУРСЬКА Наталія Володимирівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……9
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІЗІКОМ» ……..18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІЗІКОМ» ……..33
ВИСНОВКИ ……...48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових, глибоко опрацьованих управлінських механізмів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства в умовах безпрецедентного загострення боротьби за висококваліфіковані кадри на ринку праці. У сучасному високотехнологічному секторі економіки, до якого належить розробка геоінформаційних систем та картографічних сервісів, людський капітал виступає не просто одним із ресурсів, а базовим чинником операційної діяльності та інноваційної стійкості організації. Ефективна, продумана інтеграція нових співробітників у виробничі процеси та корпоративну культуру дозволяє компаніям не лише скоротити колосальні витрати на рекрутинг, а й суттєво підвищити загальну продуктивність праці та лояльність команд. Відсутність системного підходу до адаптаційного менеджменту, використання застарілих практик часто призводять до дезадаптації фахівців, їх передчасного звільнення та втрати організацією свого економічного потенціалу. За таких умов, завдання мінімізації часу виходу нових фахівців на повну продуктивність (Time-to-Productivity) та розробка сучасних автоматизованих програм онбордингу набувають критично важливого значення для стабільного функціонування вітчизняного бізнесу.

Оцінювання сучасного стану проблеми свідчить, що теоретичні та практичні аспекти адаптивного управління, кадрової безпеки та психологічної адаптивності персоналу в організаціях із корпоративними культурами різного типу знайшли відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці Я. Андрєєвої, О. Щотки, С. О. Ареф'єва, І. М. Новак, О. В. Ареф'євої, Н. О. Вернюк, С. Т. Пілецької, М. С. Лістрової, Т. Ю. Коритько, Н. В. Білошкурської, О. Кравчук, І. Лядського, Д. Дячкова, В. В. Македона, Д. С. Нечаєва, А. Мельника, Н. Георгіаді, А. Кубанта та інших. Серед зарубіжних вчених значний інтерес становлять напрацювання М. Чоудхурі,

Г. Праяга, Т. Олубії та інших. Водночас, висока волатильність доходів ІТ-підприємств в умовах воєнного стану вимагає подальшого поглиблення досліджень щодо цифровізації адаптаційних процесів.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи адаптаційного менеджменту на сучасному підприємстві та визначення ключових напрямів її вдосконалення в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких *завдань* роботи:

- розглянути теоретико-методичні засади адаптаційного менеджменту, класифікаційні ознаки та етапи процесу адаптації в організації;
- дослідити світовий та вітчизняний досвід побудови систем онбордингу й наставництва на підприємствах;
- здійснити глибоку діагностику фінансово-економічного стану та організаційно-цінової політики базового підприємства;
- проаналізувати кадрову структуру та діючий кадровий потенціал організації, ідентифікувавши ключові проблеми дезадаптації персоналу;
- розробити комплексну адаптаційну стратегію підприємства на основі автоматизації та інституціоналізації наставництва;
- оцінити економічну ефективність та рентабельність від впровадження запропонованих інноваційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління адаптацією та інтеграцією персоналу високотехнологічного підприємства в умовах інформатизації, воєнних загроз та високої динаміки ринку праці. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, функціонування та безперервного вдосконалення механізмів адаптаційного менеджменту підприємства.

Базою дослідження обрано Акціонерне товариство «Візіком» (код за ЄДРПОУ 13672362) – провідного вітчизняного розробника геоінформаційних систем та цифрових картографічних продуктів.

Методи дослідження. Методичною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системно-структурний аналіз (для вивчення адаптації як цілісної системи), метод порівняння та класифікації, декомпозиція, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз (для стратегічного аудиту системи онбордингу), трифакторний аналіз Дюпона, розрахунково-аналітичний та графічний методи.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропонована адаптаційна стратегія (впровадження порталу “Visicom-Onboard”, регламентація інституту менторства з чіткими KPI, Buddy-система) дозволяє ліквідувати кадровий хаос, знизити плинність кадрів і може бути безпосередньо використана високотехнологічними компаніями для підвищення індивідуального виробітку працівників.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У процесі дослідження факторів, що визначають лідерські позиції організацій у бізнес-середовищі та структурі ринкових відносин, ключового значення набуває поняття конкуренції. Саме конкуренція виступає основним механізмом, який визначає здатність підприємства займати провідні позиції на ринку. Підприємство можна вважати конкурентоспроможним у тому випадку, коли результати його діяльності, зокрема рівень прибутковості, перевищують аналогічні показники інших компаній, що функціонують у тій самій галузі. Крім того, рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ступеня його привабливості як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Привабливість підприємства у зовнішньому середовищі визначається здатністю ефективно задовольняти потреби та інтереси всіх груп, що взаємодіють із ним. До таких груп належать споживачі продукції або послуг, постачальники ресурсів, учасники ринку праці, а також потенційні працівники, які можуть розглядати підприємство як місце майбутньої професійної діяльності [9]. Водночас внутрішня привабливість організації значною мірою пов’язана з ефективністю системи управління персоналом, створенням сприятливих умов праці, утриманням кваліфікованих співробітників та зниженням рівня плинності кадрів.

Загалом фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, формуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі його діяльності. Вони не обмежуються лише рівнем професійної підготовки та компетентності працівників, хоча людський фактор відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні конкурентних переваг [3]. Поряд із персоналом вагоме значення мають матеріальні ресурси, технічне забезпечення, інноваційні можливості та

ефективність організації виробничих і управлінських процесів. Водночас саме персонал, як унікальний ресурс підприємства, здатний забезпечити ефективне використання інших ресурсів та сформувати довгострокові конкурентні переваги, що визначає його ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Розглядаючи персонал як один із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства, необхідно визначити ті характеристики, які підкреслюють його унікальність та значущість для організації [20]. Особливість людських ресурсів полягає насамперед у наявності індивідуальних знань, умінь, професійних і інтелектуальних навичок, досвіду та особистісних якостей кожного працівника [17]. Саме сукупність цих характеристик формує потенціал трудових ресурсів підприємства та визначає їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах конкурентного середовища.

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства, як правило, відображається через показник продуктивності праці [26]. Цей показник характеризує співвідношення між обсягом отриманих результатів діяльності та ресурсами, витраченими на їх досягнення, зокрема трудовими та матеріальними витратами. Таким чином, продуктивність праці виступає важливим індикатором раціонального використання трудових ресурсів і водночас показником ефективності організації виробничих процесів.

Варто зазначити, що рівень продуктивності значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами, а також від наявності дієвих інструментів управління персоналом. Одним із важливих напрямів такого управління є адаптаційний менеджмент, що передбачає створення умов для ефективної адаптації працівників до діяльності підприємства. Належна організація процесу адаптації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню професійної мотивації працівників та, як наслідок, позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «адаптація» та загальна сутність адаптаційних систем менеджменту підприємств активно досліджувалися у працях Н. Георгіаді та А. Кубанта [10]. Вони зазначали, що в процесі еволюції управлінської думки сформувалися різноманітні адаптаційні механізми, які забезпечують здатність організаційних структур пристосовуватися до змін умов навколишнього середовища та підтримувати стабільність бізнес-систем. Спираючись на концепцію антикризового потенціалу, О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька та М. С. Лістрова [3] підкреслювали, що процес адаптації активізується у випадках, коли в системі підприємства відбуваються суттєві стратегічні зміни. Досягнення стійкого стану дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, що підтверджується також дослідженнями
С. Т. Пілецької та Т. Ю. Коритько [21] щодо систем адаптивного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Згодом поняття адаптації отримало глибоке соціо-психологічне тлумачення в межах менеджменту організацій. У дослідженнях Я. Андрєєвої та О. Щотки [1] було доведено, що адаптаційний потенціал персоналу безпосередньо залежить від типу корпоративної культури компанії, її внутрішніх цінностей, норм та сформованого неформального стилю мікросоціальної взаємодії у колективі. Починаючи з епохи активної цифровізації, теорія та практика менеджменту розглядають процеси інноваційного розвитку крізь призму адаптивності, що детально відображено у працях А. Мельника [18] та В. В. Македона і Д. С. Нечаєва [16].

Проблематика адаптивного менеджменту, особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності активно досліджувалися О. Додоном та А. Синиченко [13]. У своїх наукових працях вони наголошували на тому, що гнучке управління та раціональне використання людського капіталу здатні формувати суттєві конкурентні переваги організації. У сучасній науковій літературі адаптація персоналу розглядається як процес взаємного пристосування

працівника та організації один до одного, де кожна сторона орієнтована на довгострокову ефективність.

Зміст та сутність процесу адаптації розкриваються через низку взаємопов'язаних понять і категорій, які характеризують різні аспекти цього явища (табл. 1.1).

Таблиця. 1.1

Основні поняття, що характеризують категорію «адаптація»

Поняття	Зміст (характеристика)
Адаптація	Процес взаємного пристосування працівника та організації.
Адаптування	Динамічна фаза безпосереднього проходження етапів пристосування індивіда.
Адаптованість	Стан працівника, що виникає в результаті успішного здійснення цього процесу.
Адаптивний цикл	Сукупність послідовних процесів від початкового стану і до фінального результату.
Адаптивний ефект	Кількісні та якісні відмінності в стані та продуктивності до і після завершення процесу.
Адаптивна ситуація	Конкретний момент взаємодії індивіда та середовища, що вимагає перебудов.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [1; 3; 10]

Адаптація персоналу розглядається як комплексний процес ознайомлення працівника з умовами діяльності підприємства, внутрішніми правилами та організаційними нормами, а також сприяння його поступовій інтеграції в трудовий колектив. Такий процес є необхідним як для нових співробітників, які вперше розпочинають роботу в компанії, так і для працівників, що отримали підвищення або перейшли на іншу посаду в межах організації [18].

У наукових дослідженнях О. Кравчук, І. Лядського та Д. Дячкова [15] було виділено та детально охарактеризовано структурні компоненти адаптивності індивіда, які безпосередньо впливають на кадрову безпеку підприємства:

1) Активаційний компонент – відображає функціональні витрати, спрямовані на безпосереднє досягнення значущих для суб'єкта цілей.

2) Когнітивний компонент – передбачає перебудову когнітивних процесів, які спрямовані на вироблення найбільш ефективних способів переробки нової інформації.

3) Емоційний компонент – визначається динамікою емоційних переживань, що виступають суб'єктивними індифікаторами ефективності процесу.

4) Мотиваційно-вольові процеси – забезпечують координацію всіх інших компонентів і надають процесу адаптації стійкості й безперервності.

Якщо у повсякденному розумінні адаптація трактується як процес пристосування людини або системи до змінних умов середовища, то у ширшому контексті цей термін означає пристосування підприємств до міжнародних стандартів, нормативних вимог та змін у зовнішній інфраструктурі, що розкрито у працях О. Бойко, Л. Очеретько та Н. Хочі [5; 6] на прикладі впровадження МСФЗ. Такі процеси корпоративної адаптації бізнесу відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові та форми нормативно-правової та корпоративної адаптації

Форма адаптації	Характеристика та сутнісний зміст процесу адаптації
1. Наближення	Процес прийняття правових норм або внутрішніх регламентів з метою максимального зближення положень національних або внутрішніх правил із міжнародними стандартами.
2. Координація	Процес узгодження тієї частини внутрішньої практики підприємства, з якої повне наближення або швидка трансформація є тимчасово неможливими.
3. Імплементація	Процес безпосереднього транспонування зовнішніх вимог та актів у внутрішню практику, включаючи створення чіткого порядку та процедур їх реалізації.
4. Гармонізація	Процес коригування загальної системи управління на підставі обов'язкових директив, що вимагають приведення внутрішнього законодавства у відповідність до стандартів.
5. Директива	Юридично або організаційно обов'язковий акт, який визначає фінальний результат, але залишає за виконавцями свободу вибору конкретних методів.
6. Регламент	Акт загального застосування, що має пряму та узагальнену чинність у межах всієї структури і прямо застосовується в усіх підрозділах організації.
7. Рекомендація	Нормативний або методичний акт, який не має обов'язкової сили та

	носить консультативний характер.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [5; 6]

У сучасній науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення місця та ролі процесу адаптації працівників у системі управління персоналом. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні загальної стійкості підприємства висвітлені у наукових працях Н. В. Білошкурської [4].

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає врахування процесів адаптації як одного з ключових елементів кадрової політики. За критерієм наявності попереднього досвіду виділяють наступні види адаптації:

1. Первинна адаптація – період впровадження нового працівника, у якого немає трудового досвіду і досвіду комунікації в робочому колективі (молоді співробітники, випускники) [4].

2. Вторинна адаптація – процес впровадження нового співробітника, у якого вже є досвід роботи, він знає, як відбуваються комунікації в організації [4].

Вступ нових співробітників у робочий процес у широкому розумінні розглядається як комплексний процес ознайомлення працівника з організаційною політикою, його посадовими обов’язками та корпоративною культурою компанії. Крім того, цей процес передбачає формування комфортного робочого середовища, що сприяє ефективній взаємодії з колегами та побудові соціальних зв’язків у колективі.

Адаптація визначається як процес взаємного пристосування, у якому працівник підлаштовується під умови та вимоги організації, водночас організація коригує власні процеси та підходи з метою ефективного включення працівника в робочий колектив [13]. Базові класифікаційні ознаки адаптаційного менеджменту за сферами прояву та функціональним змістом такі:

1. Виробнича адаптація – трудовий процес впровадження співробітника в нову професійну діяльність, прискорений курс розуміння завдань за допомогою тренінгів та курсів.

2. Соціальна адаптація – процес пристосування нової людини до колективу, нового для неї соціального середовища та інтеграція в сферу праці.

3. Психофізіологічна адаптація – спрямована на те, щоб новий працівник зміг успішно впоратися з фізичними та психологічними навантаженнями на робочому місці.

4. Соціально-психологічна адаптація – включення працівника в процес безпосередньої професійної комунікації з колективом підприємства.

5. Організаційна адаптація – ознайомлення з нюансами організаційної структури компанії, бізнес-процесами, взаємодією між підрозділами та своєю роллю [1; 13].

Адаптація персоналу – це системний процес інтеграції нового співробітника в робоче середовище організації. Класифікаційні ознаки адаптації можна розглядати з точки зору форм і сфер, до яких новий співробітник має пристосуватися (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Розширена класифікація видів адаптації персоналу

Назва виду	Сутнісний зміст процесу адаптації працівника
Соціальна	Пристосування до колективу організації, прийняття внутрішніх групових норм, активний пошук свого місця в соціумі підприємства/
Професійна	Розвиток співробітника як фахівця в обраній сфері діяльності, навчання новітнім методикам роботи та особистісний розвиток.
Виробнича	Процес фактичного навчання працівника особливостям праці на конкретному обладнанні, налагодження зв’язку з об’єктами праці.
Психологічна	Прийняття працівником глибинних установок організації на рівні психіки, адаптація до розпорядку та вимог роботодавця.
Організаційна	Інтеграція в механізми управління, ознайомлення з ієрархічною структурою компанії, усвідомлення власних прав та обов’язків.
Економічна	Пристосування до умов матеріальної винагороди. Ефективна економічна адаптація дозволяє швидше подолати стартовий стрес.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [1; 4; 13]

Ефективність процесу адаптації персоналу оцінюється за рядом ключових показників. Процес інтеграції нового співробітника в організацію та на посаду вважається успішним, якщо через шість місяців після працевлаштування робота не

викликає у працівника значного стресу; співробітник чітко розуміє свої функціональні обов'язки та виконує їх своєчасно; набув необхідного обсягу знань для самостійної роботи; діє відповідно до встановлених норм та проявляє бажання підвищувати професійний рівень [17]. Найважливішим показником успішності адаптації є повне виконання поставтених завдань та зацікавленість у продовженні роботи в організації.

Світовий досвід свідчить, що ефективний процес адаптації та професійного розвитку персоналу сприяє формуванню високопродуктивної робочої сили [17]. Це підтверджується практикою провідних компаній, де системний підхід до інтеграції та навчання нових працівників з використанням інформаційних технологій є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами [20]. Особливу увагу адаптації персоналу приділяють у країнах з високою корпоративною культурою, де розробляються спеціальні програми заходів. Нові співробітники залучаються до обговорення діяльності підрозділів, проходять курси навчання, спрямовані на формування та зміцнення спільного духу ще на початковому етапі їх професійної діяльності.

У загальній практиці менеджменту виділяють три основні підходи до адаптації персоналу (табл. 1.4) [7].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до адаптації

Назва підходу	Основний зміст та ставлення роботодавця до працівника
«Оптичний»	Характеризується принципом «починайте працювати – ми подивимося». Роботодавець вважає ринок праці перенасиченим і дає кандидату відчуття несерйозності організації.
«Армійський»	Базується на принципі «складно в навчанні, легко в бою». Новачку навмисно створюють додаткові труднощі та складні завдання без жодних пояснень.
«Партнерський»	Ознака зрілості організації, яка орієнтована на зниження кадрових витрат та оперативне визначення відповідності вимогам посади.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [7].

Процес адаптації працівника на новому місці традиційно реалізується у чотири послідовні етапи:

1. Оцінка рівня підготовленості працівника (необхідна для розробки ефективної програми під його навички).

2. Орієнтація на місці (практичне знайомство з обов'язками за участю відповідних кадрових служб).

3. Безпосередня (дієва) адаптація (пристосування до статусу, включення в міжособистісні стосунки).

4. Функціонування (перехід до стабільної самостійної роботи).

Специфіка побудови систем адаптації у розрізі міжнародного досвіду відображена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості систем адаптації у різних країнах

Країна	Характерні риси національних систем онбордингу
Німеччина	Процес чітко регламентований законодавством. Включає роботу з менеджером та профспілками, використання формалізованих графічних інструкцій.
США	Орієнтація на швидку індивідуальну адаптацію, інтенсивне інформаційне забезпечення та швидке досягнення самостійної продуктивності.
Японія	Тривалі програми, спрямовані на освоєння філософії бренду, виховання лояльності, поваги до компанії та залучення до командної роботи.
Україна	Історично чітко сформована модель тривалий час була відсутня, проте сучасний розвиток бізнесу вимагає побудови прозорих систем адаптації.

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [14; 24]

Налагоджений процес адаптації допомагає новим співробітникам краще зрозуміти структуру підприємства, правила внутрішнього розпорядку, корпоративну культуру та специфіку виконання своїх професійних обов'язків. Враховуючи вищезазначені теоретичні положення, у наступних розділах кваліфікаційної роботи буде проведено детальний аналіз та розроблено напрями вдосконалення кадрових процесів на прикладі сучасного вітчизняного

високотехнологічного ІТ-підприємства АТ «Візіком», спираючись на дані офіційного веб-сайту компанії [19] та інформаційні ресурси Опендатабот [11].

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІЗІКОМ»

Акціонерне товариство «Візіком» (код за ЄДРПОУ 13672362) зареєстроване та функціонує в Україні як один із визнаних лідерів та базових розробників геоінформаційних систем (ГІС), цифрових карт, навігаційного програмного забезпечення та спеціалізованих геолокаційних продуктів для корпоративного бізнесу (B2B) та органів державного сектору (B2G). Підприємство було засноване на початковому етапі становлення цифрової картографії в Україні, завдяки чому на сьогоднішній день сформувало унікальну просторову базу даних еталонної точності.

Місія АТ «Візіком» полягає у забезпеченні вітчизняних та міжнародних бізнес-клієнтів найточнішими, безперервно актуалізованими та технологічними просторовими даними, які виступають основою для глибокої оптимізації транспортної логістики, раціонального управління територіями, побудови концепцій розумних міст (Smart City) та сталого розвитку цифрової комерції.

На основі офіційних реєстраційних даних та сервісних специфікацій компанії, ключовими напрямами її комерційної та науково-технічної діяльності є:

1. Розробка, ліцензування та всебічна підтримка цифрового картографічного інструментарію API (Application Programming Interface), що дозволяє інтегрувати розрахункові та картографічні модулі компанії у будь-які сторонні веб-сайти, мобільні додатки, логістичні та аналітичні ERP/CRM-платформи.
2. Проектування та тривимірне (3D) моделювання міської забудови, рельєфу та елементів критичної інфраструктури, що активно використовуються телекомунікаційними операторами для високоточного планування мереж зв’язку нового покоління, а також будівельними компаніями.

3. Високотехнологічні сервіси масового геокодування та інтелектуальної маршрутизації з урахуванням графів доріг, вагових обмежень комерційного транспорту та інтенсивності потоків, орієнтовані на логістичні, транспортні та кур'єрські компанії.
4. Розробка індивідуальних прикладних геоінформаційних рішень для потреб агропромислового сектору (системи точного землеробства), енергетичних компаній та служб екстреного реагування [19].

Організаційна структура компанії є матрично-проєктною, що є класичним стандартом для успішних високотехнологічних компаній. Вона поєднує стабільні функціональні підрозділи (HR-відділ, фінансово-юридична служба, маркетинг, департамент B2B продажів) із гнучкими крос-функціональними проєктними командами розробників, ГІС-аналітиків та інженерів-картографів. Така побудова вимагає від персоналу винятково високого рівня крос-функціональної взаємодії, оперативності комунікацій та розвинених адаптаційних спроможностей.

Стратегічні ринкові позиції АТ «Візіком» суттєво посилилися в період воєнного стану. Повна заборона та добровільна відмова українського бізнесу від використання російського картографічного програмного забезпечення шпигунського типу (такого як 2GIS та Yandex.Maps) сформували стійкий та масовий ринковий запит на якісне імпортозаміщення. Компанія успішно виступила гарантом цифрової безпеки багатьох логістичних операторів України, надавши суверенну альтернативу, що повністю базується на власних наднаціональних алгоритмах та обчислювальних потужностях.

Оцінка фінансового стану та результативності діяльності АТ «Візіком» базується на аналізі офіційних звітних даних, що дозволяє виявити закономірності розвитку підприємства та ступінь його адаптованості до кризових умов воєнного часу. На відміну від штучних прогнозних моделей, реальні дані компанії демонструють глибоку динамічність, де етапи стрімкого зльоту чергуються з періодами ринкової корекції.

Динаміка основних фінансових результатів АТ «Візіком» за період 2021–2025 рр. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових результатів АТ «Візіком» за 2021-2025 рр., тис. грн

Показники діяльності	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміни у 2025 р., порівняно з 2021 р. (+/-)
1. Чистий дохід, тис. грн	124447	176217	224930	145356	118742	-5705
2. Чистий прибуток, тис. грн	5420	12498	15551	8330	3034	-2386
3. Чиста рентабельність продаж, %	4,36	7,09	6,91	5,73	2,56	-1,80
4. Активи загальні, тис. грн	60111	76324	81400	67837	93937	+33826
5. Чиста рентабельність активів (ROA),%	9,02	16,37	19,10	12,28	3,23	-5,79
6. Зобов’язання загальні, тис. грн	30160	33904	23511	2014	34636	+4476
7. Власний капітал, тис. грн	29951	42420	57889	65823	59301	+29350
8. Чиста рентабельність власного капіталу (ROE),%	18,10	29,46	26,86	12,66	5,12	-12,98
9. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,50	0,56	0,71	0,97	0,63	+0,13
10. Мультиплікатор капіталу	2,01	1,80	1,41	1,03	1,58	-0,42

Джерело: сформовано та проведено розрахунки за даними, наведеними у [11]

Глибокий аналітичний розбір динаміки та структури офіційних фінансових результатів АТ «Візіком» за період 2021–2025 рр. на основі даних табл. 2.1 дозволяє виявити ключові закономірності ринкової адаптації підприємства та оцінити деструктивний вплив макроекономічних чинників воєнного стану на його фінансово-господарську стійкість. Наведена інформація унаочнює складну траєкторію розвитку ІТ-компанії – від стрімкого операційного піднесення до вимушеного етапу ринкової корекції та трансформації капіталу.

Аналіз першої групи показників свідчить про проходження підприємством повного макроекономічного циклу в умовах нестабільного ринкового середовища. Так, чистий дохід демонструє стрімке зростання у 2022–2023 рр. У 2022 році виручка збільшилася до 176,2 млн грн (на 41,6 %), а у 2023 році досягла історичного максимуму – 224,9 млн грн. Це підтверджує тезу про успішне завоювання ринку в період масового імпортозаміщення російського софту. Проте у 2024–2025 рр. відбулося значне скорочення доходів: у 2025 році обсяг чистого доходу впав до 118,7 млн грн, що на 5,7 млн грн (або на 4,6 %) менше, ніж у базовому 2021 році.

Чистий прибуток слідував за динамікою доходу, фіксуючи екстремум у 2023 році на рівні 15,6 млн грн. Проте фінал досліджуваного періоду (2025 рік) виявився критично складним – чистий прибуток скоротився до 3,0 млн грн, що зумовило загальне падіння показника порівняно з 2021 роком на 2,4 млн грн.

Чиста рентабельність продажів відображає реальну комерційну ефективність кожної гривні доходу. Найбільш ефективним операційним роком виявився 2022 рік (7,1 %), тоді як у 2025 році цей показник упав до критичного мінімуму – 2,6 % (зміна склала -1,8% порівняно з 2021 роком). Це свідчить про випереджаюче зростання операційних витрат на тлі падіння обсягів збуту.

Незважаючи на зниження поточних доходів, балансові показники АТ «Візіком» демонструють суттєве нарощення масштабів майна та капіталізації: так, зафіксовано масштабне збільшення ресурсної бази підприємства. Активи зросли з 60,1 млн грн у 2021 році до 93,9 млн грн у 2025 році. Абсолютний приріст склав +33,8 млн грн (або +56,3 %), що свідчить про суттєве розширення матеріальних та нематеріальних ресурсів компанії, ймовірно, за рахунок капіталізації розробок та придбання інфраструктурних елементів у 2025 році.

Власний капітал продемонстрував стійку позитивну динаміку протягом 2021–2024 рр., збільшившись із близько 30 млн грн до 65,8 млн грн. Незважаючи на незначне коригування у 2025 році (до 59,3 млн грн), загальний чистий приріст

власного капіталу порівняно з початком періоду є колосальним і становить +29,4 млн грн (майже подвоєння капіталізації).

Загальні зобов'язання мають найбільш контрастну хвилеподібну траєкторію. У 2024 році компанія фактично повністю ліквідувала боргове навантаження, знизивши зобов'язання до «символічних» 2 млн грн. Проте у 2025 році відбулося різке залучення позикового капіталу в обсязі 34,6 млн грн (абсолютна зміна до 2021 року становить +4,5 млн грн). Це чітко кореспондує з одночасним рекордно високим ростом активів у цьому ж році.

Застосування трифакторної логіки аналізу Дюпона дозволяє розкрити внутрішні причини падіння ефективності капіталу через взаємозв'язок рентабельності активів (ROA), мультиплікатора капіталу та рентабельності власного капіталу (ROE):

$$\text{ROE} = \text{ROA} \cdot \text{Мультиплікатор капіталу} \qquad (2.1)$$

Помірна рентабельність активів (9,0 %) у поєднанні з помірним плечем фінансового важеля (мультиплікатор 2,01) забезпечували у 2021 році інвесторам гідну віддачу на рівні 18,1 %. Період найвищої ефективності припав на 2022–2023 рр. Так, у 2022 році ROA зростає до 16,4%, а у 2023 році досягає свого апогею – 19,1 %. Це означає, що кожна гривня, вкладена в ГІС-технології та бази знань, приносила майже 0,2 гривні чистого прибутку. Завдяки цьому ROE у 2022 році злетів до історичного максимуму – 29,5 %.

У 2024–2025 рр. зафіксовано падіння ефективності. Так, у 2025 році рентабельність активів катастрофічно знижується до 3,2 % (падіння на 5,8 % порівняно з 2021 р.). Головна причина – розширення ресурсної бази (до 93,9 млн грн) за одночасного падіння чистого прибутку. Як наслідок, навіть за умови зростання фінансового важеля у 2025 році (мультиплікатор зріс до 1,6), рентабельність власного капіталу (ROE) впала до мінімальних 5,1 % (загальне зниження за досліджуваний період склало -13,0 %).

Аналізуючи динаміку коефіцієнта фінансової незалежності (автономії), слід зазначити, що упродовж усього досліджуваного періоду його значення стабільно утримувалося в межах або значно вище нормативного показника (> 0,5). Це свідчить про збалансовану фінансову архітектуру. У 2024 році коефіцієнт досяг феноменального рівня 0,97, що означало практично стовідсоткову фінансову абсолютну незалежність компанії від зовнішніх кредиторів (активи фінансувалися суто за рахунок власного капіталу, а мультиплікатор перевершив одиницю, сягнувши 1,03). Залучення масштабних позикових ресурсів (до 34,6 млн грн) скоригувало коефіцієнт фінансової незалежності до позначки 0,63. Проте це коригування не є критичним, оскільки значення залишається вищим за межу безпеки, а абсолютна зміна порівняно з 2021 роком є позитивною (+0,13).

Отже, результати фінансово-економічного аналізу за даними табл. 2.1 доводять, що АТ «Візіком» володіє високим рівнем фінансової стійкості та капіталізації, але наразі перебуває у стані кризи операційної ефективності. Різке падіння рентабельності продажів (до 2,6 %), ROA (до 3,2 %) та ROE (до 5,1 %) у 2025 році на тлі збільшення майнових активів вказує на те, що нові інвестиції та залучений капітал ще низькоефективні, а стартовий потенціал працівників використовується не повністю.

В умовах, коли доходи знижуються, а фінансове плече знову починає зростати (мультиплікатор зріс з 1,03 до 1,58), критичного значення набуває внутрішня оптимізація. Оскільки дохід на одного працівника падає, підприємство має терміново перебудувати систему адаптаційного менеджменту. Скорочення часу виходу нових фахівців на повну продуктивність дозволить зупинити падіння маржинальності та повернути показники рентабельності капіталу до цільових рівнів пікових 2022–2023 рр.

Аналізована волатильність доходів та прибутку в останні роки робить питання внутрішньої ефективності та адаптаційного менеджменту персоналу критично важливим: коли зовнішній ринок звужується, виживання компанії

безпосередньо залежить від швидкості введення в роботу кожного нового спеціаліста та максимізації віддачі від наявного людського ресурсу.

Організаційна та комерційна стабільність АТ «Візіком» підтримується прозорою та гнучкою системою тарифікування доступу до картографічних сервісів, що оприлюднена на офіційному розробницькому порталі «Visicom API». Цінова політика компанії побудована за каскадно-диференційованим принципом, де вартість послуг безпосередньо прив'язана до інтенсивності використання даних клієнтом, що дозволяє залучати як малий бізнес, так і масштабні логістичні системи. Основні параметри тарифікування сервісу «Visicom Data API» (геокодування, пошук, маршрутизація) представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Тарифна сітка комерційного доступу до «Visicom Data API» на основі щодобових запитів

Градація кількості запитів за добу, од.	Ціна за 1000 запитів, грн (з ПДВ)	Організаційні умови та профілі надання доступу
від 1 до 5000	15,00	Профіль «Передплата» або офіційний «Договір»
від 5001 до 10000	9,00	Автоматичний розрахунок в особистому кабінеті
від 10001 до 50000	6,00	Гнучка тарифікація для середнього обсягу бізнесу
від 50001 до 100000	3,00	Оптимальний рівень для розвинених логістичних систем
від 100001 до 500000	2,00	Зниження вартості за накопичувальною схемою
від 500001 до 1000000	1,00	Розрахунок вартості для масових запитів
від 1000001 до 5000000	0,50	Спеціалізовані великі логістичні платформи
від 5000001 до 10000000	0,30	Великі корпоративні клієнти та національні мережі
від 10 000 001 до 50 000 000	0,09	Індивідуальні умови масштабної інтеграції
понад 50 000 001	0,03	Максимальний рівень індустріального використання

Джерело: сформовано за офіційними даними розробника [19].

Цінова модель діє за принципом прогресивного зниження ціни за кожну наступну тисячу запитів. Крім того, компанія окремо тарифікує доступ до растрових та векторних картографічних плиток («Visicom Tiles») на основі фіксації унікальних користувачів (хостів) за добу:

- До 1 000 хостів на добу – фіксована вартість становить 15,00 грн.
- Від 1 001 до 50 000 хостів – вартість складає 45,00 грн на добу.
- Понад 50 001 хостів – встановлено фіксовану ставку 135,00 грн на добу.

Організаційний механізм передбачає три профілі взаємодії: автоматична безпаперова «Передплата», офіційний паперовий «Договір» (що вимагає додаткової оплати адміністрування в розмірі 1 500 грн/місяць) та «Соціальний» безкоштовний доступ для некомерційних та волонтерських організацій терміном на 1 рік. Така багатоваріантність комерційних інтерфейсів вимагає від менеджерів з продажу АТ «Візіком» наявності глибоких технічних знань, оскільки вони мають виступати в ролі технічних консультантів для клієнтів. Проте через недоліки адаптаційного менеджменту, новачки комерційного відділу тривалий час не можуть засвоїти ці нюанси, що веде до втрати потенційних угод.

У системі сучасного менеджменту високотехнологічних підприємств людський капітал виступає не просто основним чинником операційної діяльності, а базовим стратегічним ресурсом, який визначає рівень довгострокової конкурентоспроможності та інноваційної стійкості організації [14; 18]. Для АТ «Візіком», чия діяльність безпосередньо пов’язана зі створенням наукомістких геоінформаційних продуктів, складних картографічних баз знань та інтелектуальних сервісів розробки API, якість кадрового потенціалу та ефективність його використання мають вирішальне значення [19]. Своєчасний моніторинг і детальний аналіз динаміки та структури робочої сили дозволяють ідентифікувати приховані деструктивні тенденції усередині компанії та обґрунтувати вектори подальшої кадрової оптимізації [2].

Головним рушієм інноваційної адаптації та стабільності компанії АТ «Візіком» виступають її людські ресурси. Динаміка кадрового потенціалу та ефективності використання робочої сили за офіційними даними компанії наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу та продуктивності праці АТ «Візіком» за 2021-2025 рр.

Кадрові показники діяльності	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 р. у % до 2021 р.
1. Кількість працівників, осіб	102	113	108	106	107	104,90
2. Середня зарплата до оподаткування, грн/місяць	24225	29817	39188	35234	38044	157,04
3. Дохід на одного працівника, тис. грн	1220,1	1559,4	2082,7	1371,3	1109,7	90,96

Джерело: сформовано за офіційними даними АТ «Візіком» на основі [11].

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє зробити висновки щодо наявності серйозних кадрових викликів. Чисельність персоналу компанії досягла піку у 2022 році (113 осіб), після чого стабілізувалася в межах 106–107 працівників. Середня заробітна плата до оподаткування демонструвала зростання до 2023 року (39 188 грн), проте у 2024–2025 роках відбулося її зниження відповідно до загальних фінансових результатів підприємства.

Найбільш тривожним показником є дохід на одного працівника (індикатор індивідуальної продуктивності праці): досягнувши максимуму у 2023 році (2082,7 тис. грн), у 2025 році він стрімко впав майже вдвічі – до 1 109,7 тис. грн на особу. Це падіння продуктивності праці на тлі збереження чисельності колективу прямо вказує на внутрішню неефективність та наявність серйозних проблем у залученні та адаптації персоналу. Компанія утримує кадри, але віддача від їхньої діяльності падає, що актуалізує потребу в негайній модернізації адаптаційного менеджменту.

Така негативна тенденція за умов збереження стабільної чисельності колективу наочно доводить наявність серйозного розриву між кадровими витратами та реальною віддачею від використання трудового потенціалу [26]. Компанія утримує високооплачувані кадри, проте рівень їхньої залученості, мотивації та операційної ефективності стрімко згасає, що безпосередньо пов'язано з неефективними внутрішніми процесами інтеграції та супроводу персоналу [17].

Для більш глибокого розуміння кадрової архітектури ІТ-підприємства необхідно проаналізувати поточний розподіл працівників за ключовими функціональними підрозділами та віковими категоріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл кадрового складу АТ «Візіком» за підрозділами та віковими групами (станом на кінець 2025 р.), осіб

Групи підрозділів підприємства	Загальна кількість	Вік 20–25 років	Вік 26–35 років	Вік 36–45 років	Понад 45 років	Частка підрозділу в штаті, %
Топ-менеджмент та загальна адміністрація	10	–	3	5	2	9,35
Відділ R&D (програмісти, QA-інженери)	45	12	25	6	2	42,05
Картографічний відділ (ГІС-спеціалісти)	32	8	18	4	2	29,91
Відділ продажу та клієнтського сервісу	20	11	8	1	–	18,69
Разом	107	31	54	16	6	100,0
Частка вікової групи у загальній чисельності, %	100,0	28,97	50,47	14,95	5,61	–

Джерело: сформовано за даними, наведеними у [11].

Аналіз вікової структури, проведений у табл. 2.4, дозволяє стверджувати, що кадровий потенціал АТ «Візіком» характеризується надзвичайно високим рівнем молодості: сумарна частка працівників віком до 35 років становить 79,4 % від загальної чисельності штату (29,0 % припадає на категорію 20–25 років, а 50,5 % – на групу 26–35 років) [11]. З позицій соціологічного та психологічного аналізу цей масив персоналу представляє покоління міленіалів та зумерів (Gen Z), які

висувають принципово нові, специфічні вимоги до умов праці та стилю менеджменту [1; 15]. Для таких співробітників базовими факторами лояльності стають не лише рівень матеріальної винагороди, а й диджиталізація процесів, емоційний комфорт всередині команд, прозорість комунікацій, наявність гнучкого графіку та елементів гейміфікації у повсякденній діяльності [15].

Найбільш критична кадрово-структурна ситуація спостерігається у відділі продажу та клієнтського сервісу (Sales & Customer Service), де частка наймолодшої вікової групи (20–25 років) перевищує 55 % від усього складу підрозділу (11 осіб із 20) [11]. З одного боку, це свідчить про високий стартовий динамізм, енергійність та гнучкість комерційного персоналу. З іншого боку, переважання недосвідченої молоді в умовах відсутності чітких внутрішніх стандартів навчання формує зону підвищеного ризику щодо виникнення комунікативних бар'єрів, швидкого професійного вигорання та критично високої плинності кадрів [15; 17]. Таким чином, аналіз структурних параметрів робочої сили АТ «Візіком» підтверджує наявність гострої управлінської потреби у створенні прозорого та технологічного механізму посадової адаптації, адаптованого під психологічні особливості молодого колективу [20].

Глибоке емпіричне дослідження кадрових процесів, реалізоване шляхом детального інтерв'ювання лінійних керівників проектних груп та анонімного анкетування нових співробітників АТ «Візіком», які мають стаж роботи в компанії менше дванадцяти місяців, дозволило діагностувати суттєві методологічні та організаційні прогалини у системі адаптаційного менеджменту підприємства [20]. Діючий механізм введення персоналу на посаду носить фрагментарний, неузгоджений і значною мірою застарілий характер, що вступає в пряме протиріччя з високим технологічним рівнем картографічних продуктів, які створює компанія [19].

Поточний стан адаптаційного процесу в організації зводиться до виконання мінімальних формальних процедур у перший робочий день. HR-менеджер

проводить короткий інструктаж тривалістю до двох годин, спрямований на документальне оформлення трудових відносин, видачу корпоративної перепустки, ознайомлення з графіком роботи та загальним переліком правил внутрішнього розпорядку [20]. Після цього етапу пре-бордингу та первинної орієнтації новий працівник повністю передається під безпосередній контроль лінійного керівника підрозділу [20].

Проте у технічних департаментах (відділ R&D та картографічний відділ) провідні розробники та керівники проектів, перебуваючи в умовах жорстких часових обмежень (deadlines) та високої операційної завантаженості поточними завданнями воєнного стану, фізично не мають можливості приділяти час системному навчанню новачків [7; 21]. Як наслідок, у компанії стихійно сформувався метод так званого «неформального наставництва», за якого новому фахівцю пропонується самостійно вивчати робоче середовище та звертатися із запитаннями до будь-якого вільного колеги по кабінету.

У відділі B2B продажів та роботи з клієнтами ситуація носить ще більш деструктивний характер. Тут діє класичний жорсткий принцип «природного відбору» (або «армійський» підхід), за якого виживають лише ті поодинокі кандидати, які змогли самотужки, без методологічної підтримки, розібратися у специфіці складного геоінформаційного продукту (диференційовані тарифи API, каскадні розрахунки запитів, хости Tiles) та самостійно сформувати клієнтську базу [7; 19]. Такий підхід повністю нівелює поняття партнерського менеджменту та веде до системної дезадаптації персоналу [10; 13].

На основі узагальнення результатів дослідження було ідентифіковано чотири ключові проблеми діючої системи адаптації, які гальмують розвиток підприємства та погіршують його фінансові результати:

1. Гострий інформаційний хаос та комунікаційні розриви. У компанії повністю відсутня єдина, структурована цифрова база знань або інтерактивний путівник працівника (Employee Handbook) [20]. Нові

співробітники змушені витрачати до 35% свого щоденного стартового робочого часу на хаотичний пошук технічних мануалів, регламентів крос-функціональної взаємодії між картографами та програмістами, а також шаблонів договорів, що веде до колосальних втрат ефективності праці [17].

2. Декларативність та повна безсистемність інституту наставництва. Закріплення менторів за стажерами є формальним і не передбачає жодної матеріальної чи нематеріальної винагороди для досвідчених фахівців (Senior-розробників). Оскільки менторська діяльність ніяк не оплачується та не входить до персональної матриці KPI досвідчених працівників, вони сприймають навчання новачків як додатковий безкоштовний тягар, що відволікає їх від виконання основних посадових завдань [20].
3. Високий рівень стартового стресу, дезадаптації та вигорання. Через відсутність прозорих критеріїв оцінки успішності проходження випробувального терміну та розмиті очікування з боку топ-менеджменту, нові співробітники перебувають у стані хронічної тривожності [15]. Проведене анкетування підтвердило, що саме емоційний дискомфорт стає причиною того, що близько 30% нових менеджерів комерційного блоку та 15% спеціалістів R&D-департаменту звільняються за власним бажанням протягом перших чотирьох місяців роботи [1; 15].
4. Прямі та приховані економічні збитки організації. Висока плинність кадрів на ранніх етапах генерує суттєві фінансові втрати для АТ «Візіком». Вартість закриття однієї вакансії кваліфікованого розробника (Middle Developer) або досвідченого Sales-менеджера з урахуванням оплати послуг рекрутингових агенцій, витрат часу керівництва та тривалого простою робочого місця становить суттєву суму, яку компанія змушена інвестувати повторно замість утримання вже знайденого спеціаліста.

Проведена діагностика діючого механізму інтеграції нових співробітників в АТ «Візіком» виявила ряд критичних проблем дезадаптації. По-перше, застосування деструктивного «армійського» підходу у відділі продажів. Нові менеджери з перших днів стикаються зі складною тарифною сіткою API-запитів та Tiles-хостів без системного навчання. Процес адаптації перетворюється на стихійне виживання, що провокує високий рівень стресу та психологічної дезадаптації особистості.

По-друге, гострий інформаційний хаос. У компанії відсутня структурована внутрішня база знань. Нові співробітники змушені витрачати до третини робочого часу на побутовий пошук технічних мануалів, регламентів крос-функціональної взаємодії та шаблонів документації.

По-третє, декларативність інституту наставництва. Закріплення менторів за новачками в R&D та картографічному відділах є неформальним та неоплачуваним. Провідні розробники (Senior) через високу завантаженість не мають мотивації навчати стажерів, оскільки ці завдання не входять до їхніх KPI та не впливають на оплату праці.

По-четверте, суттєві фінансові втрати від плинності кадрів. Близько 30 % нових фахівців комерційного блоку та 15 % спеціалістів R&D звільняються за власним бажанням протягом перших 4 місяців. Це генерує значні фінансові збитки, оскільки вартість повторного рекрутингу та простій розробок коштують компанії значно дорожче, ніж побудова якісної системи онбордингу.

Виявлені деструктивні тенденції у повній мірі підтверджують наукову гіпотезу про те, що зафіксоване в аналітичних таблицях стрімке падіння річного доходу на одного працівника (з 2082,7 тис. грн до 1109,7 тис. грн) є прямим наслідком неефективного використання початкового потенціалу людських ресурсів [11; 26]. Екстенсивний шлях залучення кадрів без формування міцного технологічного фундаменту онбордингу веде компанію до зниження загальної багатофакторної продуктивності в умовах глобалізації [12; 26].

АТ «Візіком» має гостру, об’єктивну потребу в докорінній реорганізації діючих підходів і переході до комплексної, автоматизованої та економічно обґрунтованої системи адаптаційного менеджменту із впровадженням сучасних інтелектуальних інформаційних технологій і смарт-концепцій управління [14; 29]. Скорочення часу виходу кожного нового співробітника на нормативний рівень виробітку виступає головним внутрішнім резервом відновлення колишньої операційної рентабельності та фінансово-стратегічної стійкості бізнесу [17; 32].

Виявлені тенденції підтверджують, що падіння доходу на одного працівника в останні роки тісно пов’язане з неефективним використанням стартового потенціалу новачків. АТ «Візіком» гостро потребує переходу від стихійного пристосування до комплексної, автоматизованої та економічно обґрунтованої системи адаптаційного менеджменту із впровадженням сучасних інформаційних технологій.

Отже, незважаючи на лідерські позиції АТ «Візіком» на ринку геоінформаційних систем, стійкий фінансовий стан та капіталізацію, наразі воно перебуває у стані кризи операційної ефективності, яка чітко проявляється у стрімкому падінні чистого прибутку, показників рентабельності та індивідуальної продуктивності праці протягом 2024–2025 років на тлі зростання ресурсної бази. Проведена діагностика діючого механізму інтеграції персоналу виявила його фрагментарний, неузгоджений та застарілий характер, що базується на деструктивних підходах «неформального наставництва» та «природного відбору», які провокують гострий інформаційний хаос, високий рівень стресу новачків та, як наслідок, суттєву плинність кадрів на випробувальному терміні (до 30 % у комерційному блоці). Оскільки виявлена волатильність доходів та падіння віддачі від використання трудового потенціалу безпосередньо корелюють із неефективним використанням стартового потенціалу молодих фахівців (які складають майже 80 % штату), підприємство має гостру управлінську потребу в докорінній реорганізації системи адаптаційного менеджменту шляхом переходу

до комплексної, автоматизованої та економічно обґрунтованої смарт-моделі онбордингу, що є ключовим внутрішнім резервом для відновлення маржинальності та фінансово-стратегічної стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІЗІКОМ»

Удосконалення системи адаптаційного менеджменту АТ «Візіком» вимагає чіткого врахування його матрично-проєктної структури, високих вимог до кваліфікації розробників і ГІС-фахівців, а також специфіки комерційного блоку, який працює з технологічними B2B продуктами та каскадними тарифами API.

Нижче наведено детальну схему модернізованого адаптаційного циклу, розроблену спеціально для ліквідації інформаційного хаосу та «армійського» підходу на підприємстві (рис. 3.1).

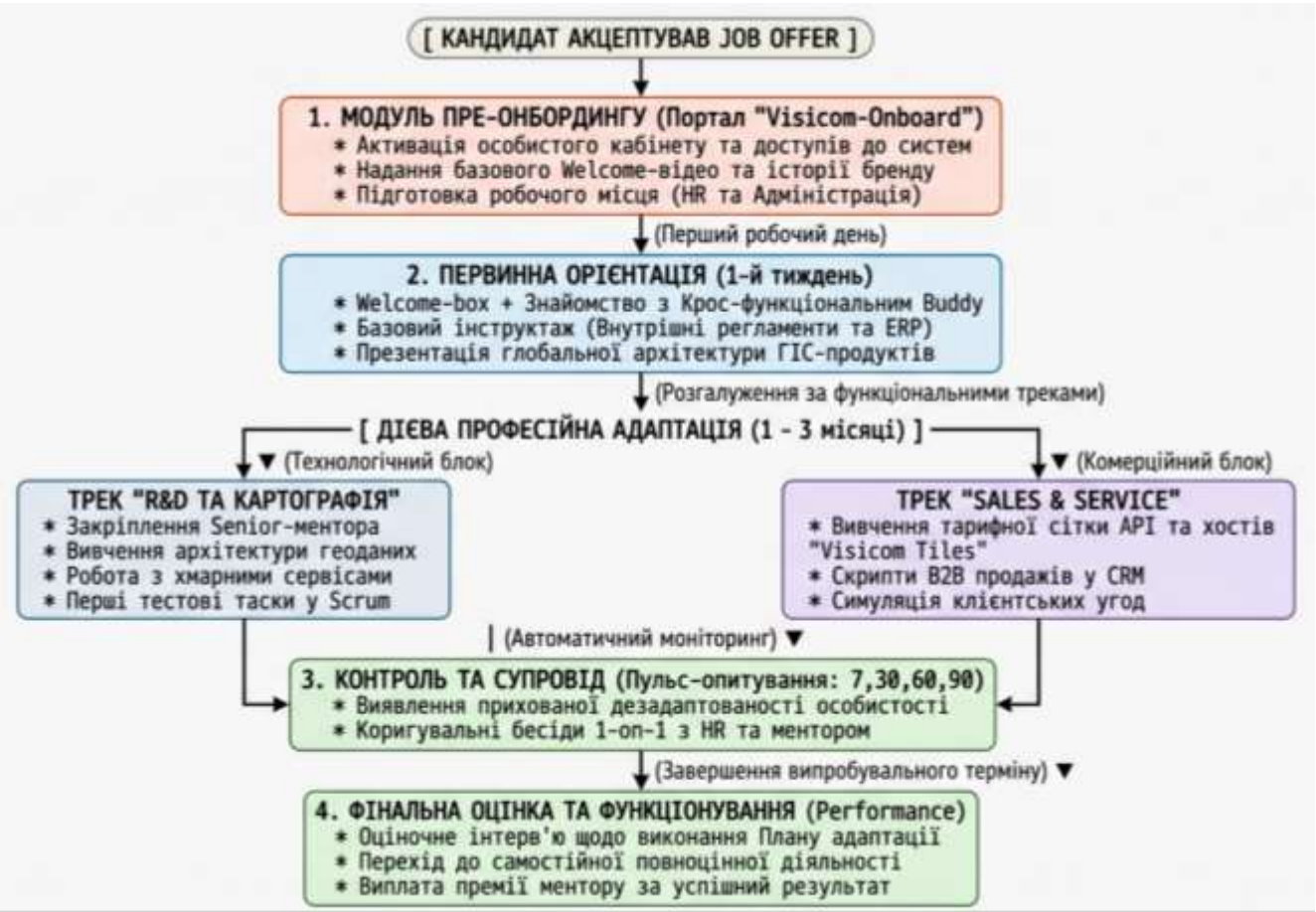


Рис. 3.1. Схематична модель системи онбордингу в АТ «Візіком»

Джерело: розроблено автором.

Представлена структурно-логічна схема на рис. 3.1 відображає комплексну, науково обґрунтовану модель системи онбордингу (введення на посаду), розроблену для впровадження в систему управлінської діяльності АТ «Візіком». Дана модель базується на принципах системного підходу, безперервності процесу адаптації та функціональної диференціації.

Метою впровадження даної схеми є перехід від стихійного пристосування новоприбулих співробітників, яке було діагностовано як неефективне та таке, що веде до втрати продуктивності [11; 17], до керованого бізнес-процесу з чітко визначеними етапами, інструментами та критеріями оцінки.

Схема структурована як лінійно-послідовний процес із елементами функціонального розгалуження, що охоплює часовий горизонт від моменту прийняття пропозиції про роботу (Job Offer) до завершення випробувального терміну (три місяці). Така тривалість відповідає сучасним теоретичним засадам адаптаційного менеджменту, згідно з якими повна професійна та соціально-психологічна інтеграція індивіда в IT-середовище триває значно довше, ніж перший робочий тиждень [1; 20].

Модель чітко виділяє чотири ключові стадії, кожна з яких має специфічне цільове призначення та набір управлінських інструментів:

1. Пре-онбординг (нульовий етап).
2. Первинна орієнтація (організаційний етап).
3. Дієва професійна адаптація (функціональний етап).
4. Контроль, фінальна оцінка та перехід до стабільного функціонування (результативний етап).

Ключовою управлінською інновацією даної схеми є автоматизація процесів та введення інститутів Buddy (соціального провідника) та наставника (професійного ментора), що дозволяє ліквідувати раніше виявлені проблеми «інформаційного хаосу» та декларативності менторства [20].

Етап 1. Модуль пре-онбордингу (Pre-onboarding). Цей етап є критично важливим для формування первинної лояльності та усунення «стартового інформаційного вакууму». Впровадження спеціалізованого порталу “Visicom-Onboard” дозволяє автоматизувати рутинні процеси. Кандидат отримує доступи, Welcome-відео та інформацію про історію бренду ще до фізичного виходу на роботу. Це забезпечує когнітивну готовність новачка. Паралельна підготовка робочого місця силами HR та адміністрації ліквідує простій у перший робочий день, підвищуючи ефективність використання робочого часу з перших хвилин.

Етап 2. Первинна орієнтація (організаційний етап). Фокус цього етапу (перший тиждень) зміщений з суто формального інструктажу на соціально-психологічну та організаційну інтеграцію. Використання Welcome-box (символічний капітал) та знайомство з крос-функціональним Buddy. Останнє є принципово важливим для матричної структури АТ «Візіком» [19], оскільки Buddy допомагає новачку зрозуміти неформальні зв’язки та принципи взаємодії між різними проєктними командами, не завантажуючи його технічними деталями. Мінімізація комунікативних бар’єрів та швидке сприйняття корпоративної культури молодого колективу (майже 80 % міленіалів та зумерів).

Центральною ланкою моделі, яка вирішує проблему неефективності «армійського підходу», є «Професійна адаптація» упродовж 1–3 місяців. Адаптивний шлях диференціюється залежно від професійної приналежності співробітника до одного з двох ключових блоків:

1. Трек “R&D та Картографія” (Технологічний блок). Фокусується на передачі неявних знань (tacit knowledge) від Senior-ментора до новачка. Навчання спрямоване на засвоєння унікальних алгоритмів ГІС-архітектури, геокодування та маршрутизації. Використання методології Scrum (тестові таски) дозволяє інтегрувати новачка в реальний виробничий процес без ризику для основних релізів.

2. Трек “Sales & Service” (Комерційний блок). Цей трек є найбільш критичним для подолання проблеми «природного відбору». Програма навчання націлена на глибоке вивчення специфіки B2B-продукту АТ «Візіком». Засвоєння складної каскадно-диференційованої тарифної сітки сервісу “Visicom Data API” (залежність ціни від кількості запитів на добу від 15,00 грн до 0,03 грн за 1000 запитів) та профілів хостів «Visicom Tiles». Новачок вчиться виступати не як продавець, а як технічний консультант, що є базовою умовою для успішного укладання B2B-угод. Це розгалуження гарантує, що кожен співробітник отримує саме ті компетенції, які необхідні для його посади, що безпосередньо впливає на показник доходу на одного працівника, який суттєво знизився в останні роки.

Фінальні етапи моделі «Моніторинг, контроль та результативність онбордингу» забезпечують зворотний зв’язок (feedback loops), перетворюючи онбординг на саморегульовану систему. Основними блоками цього етапу є такі:

1. Автоматичний моніторинг та пульс-опитування, в межах яких організовуються постійні цифрові зрізи емоційного та професійного стану працівників (7, 30, 60, 90 днів). Це дозволяє проактивно виявляти приховану дезадаптованість та професійне вигорання особистості на ранніх стадіях. Коригувальні бесіди 1-on-1 з HR та ментором стають інструментом оперативного втручання.

2. Фінальна оцінка та Performance Review. Підбиття підсумків виконання Індивідуального плану адаптації. Успішне проходження є підставою для переходу до самостійної діяльності. Введення офіційної виплати премії ментору за успішний результат онбордингу є ключовим фінансовим стимулом, який ліквідує декларативність менторства. Це перетворює наставництво на вмотивовану професійну діяльність.

Проектована схема адаптаційного менеджменту для АТ «Візіком» є високотехнологічною, збалансованою та такою, що повністю відповідає специфіці матрично-проєктної структури та інноваційному профілю підприємства.

Реалізація цієї моделі дозволяє: ліквідувати деструктивні підходи («армійський» підхід, «природний відбір», інформаційний хаос), які генерували високу плинність кадрів; формалізувати та вмотивувати інститут наставництва через систему преміювання; мінімізувати Time-to-Productivity – час виходу нового фахівця на повноцінну продуктивність.

Зниження показника доходу на одного працівника в останні роки безпосередньо корелює з неефективним використанням людських ресурсів. Впровадження цієї схеми є головним управлінським резервом для відновлення операційної рентабельності та підвищення загальної багатофакторної продуктивності праці АТ «Візіком».

Щоб оцінити життєздатність та управлінську цінність впровадження такої формалізованої системи, проведемо її глибокий стратегічний аудит (табл. 3.1).

Проведений детальний SWOT-аналіз системи адаптаційного менеджменту АТ «Візіком», відображений у табл. 3.1, дозволяє комплексно оцінити поточний стан та стратегічні перспективи вдосконалення процесів онбордингу на підприємстві. Виходячи з наведених даних, можна стверджувати, що компанія прагне побудувати сучасну, технологічну та ефективну систему адаптації, яка має безпосередній вплив на ключові бізнес-показники. Водночас аналіз виявляє серйозні внутрішні бар’єри та суттєві зовнішні ризики, які необхідно враховувати при впровадженні змін.

Розглядаючи внутрішнє середовище підприємства, слід насамперед виділити сильні сторони проєктованої системи, які формують її конкурентні переваги. Пріоритетною перевагою є безпосередній позитивний вплив на економіку компанії через мінімізацію Time-to-Productivity. Завдяки чіткій структурі новачки значно швидше досягають нормативного рівня виробітку, що сприяє стабілізації показника загального доходу на одного працівника. Також якісна система онбордингу, яка забезпечує чіткі очікування та психологічну підтримку, веде до

суттєвого зниження ранньої плинності кадрів, зменшуючи відтік фахівців у критичні перші три-шість місяців роботи.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи адаптаційного менеджменту АТ «Візіком»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Мінімізація Time-to-Productivity Новачки значно швидше досягають нормативного рівня виробітку, що стабілізує загальний дохід на одного працівника. *Зниження ранньої плинності кадрів* Чіткі очікування та психологічна підтримка зменшують відтік фахівців у перші 3–6 місяців. *Капіталізація неявних знань* Формалізоване менторство дозволяє утримувати та тиражувати унікальний внутрішній досвід компанії. *Технологічність та масштабованість* Автоматизація через цифрові платформи розвантажує менеджмент та HR-службу на 30–40 %.	*Високі стартові витрати* Необхідність інвестування фінансових та часових ресурсів у розробку цифрових систем (LMS) та welcome-пакетів. *Залежність від людського фактора* Ефективність системи безпосередньо залежить від емоційного інтелекту (EQ) та залученості конкретних менторів. *Ризик формалізму* Перетворення живого процесу інтеграції на механічне «проставляння галочок» у навчальних чек-листах. *Додаткове навантаження на Senior-фахівців* Менторство вимагає відволікання ключових спеціалістів від прямих операційних завдань.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Посилення бренду роботодавця (HR-Brand) Якісний онбординг стає потужною конкурентною перевагою у боротьбі за таланти на ринку праці. *Гейміфікація та AI-інтеграція* Можливість впровадження штучного інтелекту для формування індивідуальних траєкторій навчання новачків. *Зростання багатофакторної продуктивності* Синергетичний ефект від швидкої крос-функціональної взаємодії всередині матричних проектів. *Антикризова стійкість кадрового ядра* Сформована через якісну адаптацію лояльність знижує ризик раптового дефіциту кадрів.	*Макроекономічні форс-мажори* Обмеження фінансування кадрових програм через безпекові загрози, воєнний стан чи релокацію бізнесу. *Внутрішній опір змінам* Небажання лінійних керівників та Senior-інженерів працювати за новими стандартами та KPI менторства. *Висока динаміка оновлення знань* Ризик швидкого застарівання бази знань у цифровому середовищі, що вимагає постійних витрат на її актуалізацію. *Агресивний хантинг* Ризик того, що адаптований та навчений за кошти компанії новачок буде перекуплений конкурентами.

Джерело: сформовано автором.

Крім того, впровадження формалізованого менторства дозволяє забезпечити капіталізацію неявних знань, утримуючи та тиражуючи унікальний внутрішній досвід компанії всередині колективу. Важливою перевагою є також висока технологічність та масштабованість системи, оскільки автоматизація процесів через цифрові платформи дозволяє розвантажити менеджмент та HR-службу на тридцять-сорок відсотків.

Водночас аналіз внутрішнього середовища фіксує низку слабких сторін, які виступають бар'єрами для ефективного впровадження системи. Розробка та запуск сучасних адаптаційних програм, зокрема цифрових систем LMS та якісних welcome-пакетів, вимагають високих стартових витрат, що передбачає необхідність значного інвестування фінансових та часових ресурсів. Суттєвим ризиком є висока залежність ефективності онбордингу від людського фактора, оскільки кінцевий результат безпосередньо залежить від емоційного інтелекту та рівня залученості конкретних менторів. Також існує загроза формалізму, коли живий процес інтеграції новачка в корпоративну культуру може перетворитися на механічне «проставляння галочок» у навчальних чек-листах. Нарешті, впровадження наставництва створює додаткове навантаження на Senior-фахівців, вимагаючи відволікання ключових спеціалістів компанії від виконання їхніх прямих операційних завдань.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити можливості для стратегічного розвитку системи адаптації. Побудова якісного процесу онбордингу сприяє значному посиленню бренду роботодавця, перетворюючись на потужну конкурентну перевагу в боротьбі за таланти на сучасному ринку праці. Також існують широкі перспективи для гейміфікації та AI-інтеграції, що відкривають можливість впровадження штучного інтелекту для формування індивідуальних траєкторій навчання новачків. Ефективна адаптація веде до зростання багатофакторної продуктивності завдяки синергетичному ефекту від швидкої крос-функціональної взаємодії всередині матричних проєктів. Нарешті,

лояльність, сформована через якісну залученість на старті, значно підвищує антикризову стійкість кадрового ядра та знижує ризик раптового дефіциту кадрів у майбутньому.

З іншого боку, зовнішнє середовище генерує суттєві загрози, які можуть нівелювати заходи з удосконалення адаптації. Макроекономічні форс-мажори, безпекові загрози, воєнний стан чи необхідність релокації бізнесу можуть накласти суттєві обмеження на фінансування кадрових програм. Також можливий внутрішній опір змінам, що проявляється у небажанні лінійних керівників та Senior-інженерів працювати за новими стандартами та впроваджувати KPI менторства. Іншим серйозним викликом є висока динаміка оновлення знань у цифровому середовищі, що веде до швидкого застарівання бази знань та вимагає постійних витрат на її актуалізацію. Останньою вагомою загрозою є агресивний хантинг, коли адаптований та навчений за кошти компанії новачок може бути перекуплений конкурентами, які не інвестують у розвиток власного персоналу.

На основі синтезу проведеного SWOT-аналізу можна сформувати ключові стратегічні висновки для АТ «Візіком». Для успішної реалізації проєкту необхідно використовувати масштабованість системи та впроваджувати елементи гейміфікації та AI-інтеграції з метою подолання ризику формалізму. Посилення HR-бренду та капіталізація унікальних знань через менторство мають виступати основними інструментами протидії агресивному хантингу. Також слід активно використовувати автоматизацію для забезпечення регулярного та швидкого оновлення бази знань. З метою подолання опору змінам необхідно розробити прозору систему мотивації та KPI для Senior-фахівців, перетворюючи менторство на частину їхнього професійного зростання. Нарешті, для мінімізації впливу макроекономічних форс-мажорів, цифрову LMS варто проєктувати на базі гнучких хмарних технологій. Узагальнений висновок свідчить, що АТ «Візіком» має значний потенціал для побудови високоефективної системи адаптації, яка стане драйвером зростання продуктивності, проте успіх проекту залежить не

стільки від технологій, скільки від здатності менеджменту вбудувати менторство в корпоративну культуру та вмотивувати ключових фахівців.

Будь-яка управлінська інновація повинна бути економічно обґрунтованою. Для розрахунку економічної ефективності (ROI) від впровадження комплексної програми адаптації в АТ «Візіком», проведемо порівняльний аналіз витрат (до та після впровадження).

Вихідні дані (усереднені за рік для 2026 р.):

1. План найму нових співробітників: 30 осіб/рік.
2. Поточний показник звільнень на етапі випробувального терміну (за перші 3 місяці): 25 % (тобто 7,5 осіб). Округлимо до 8 осіб.
3. Вартість заміни одного працівника (витрати на рекрутинг, втрата робочого часу керівника, простій робочого місця): орієнтовно 230 тис. грн.
4. Поточні втрати компанії від дезадаптації: 8 осіб × 230 тис. грн = 1 840 тис. грн/рік.

Очікувані результати після впровадження програми:

1. Зниження рівня плинності на випробувальному терміні з 25 % до цільових 10 %. Втрати становитимуть лише 3 особи на рік.
2. Нові втрати від звільнень: 3 особи × 230 тис. грн = 690 тис. грн/рік.
3. Пряма економія (Ефект): 1 840 – 690 = 1 150 тис. грн/рік.

Витрати на впровадження нової системи (Інвестиції):

1. Розробка платформи “Visicom-Onboard” (внутрішніми ресурсами компанії, оплата часу розробників/HR): 180 тис. грн.
2. Фонд преміювання менторів (27 успішних адаптацій × 10 тис. грн): 270 тис. грн.
3. Бюджет на Welcome-boxes (30 шт × 1,5 тис. грн): 45 тис. грн.
4. Загальні витрати на програму: 180 + 270 + 45 = 495 тис. грн.

Одержані результати зведемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність від впровадження комплексної програми адаптації в АТ «Візіком» (план на 2026 рік), тис. грн

Статті витрат/економії	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Втрати від плинності кадрів на випробувальному терміні	1 840	690	+1 150 (економія)
Витрати на розробку порталу “Visicom-Onboard” (одноразові)	0	180	-180 (інвестиція)
Фонд стимулювання менторів та корпоративні бокси	0	315	-315 (витрата)
Чистий економічний ефект за перший рік	-	-	+655

Джерело: розрахунки автора.

Розрахунок рентабельності інвестицій у персонал (ROI_{HR}):

$$ROI_{HR} = ((\text{Економія} – \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\ \% \quad (3.1)$$

$$ROI = ((1150 – 495) / 495) \times 100\ \% = (655 / 495) \times 100\ \% = 132{,}3\ \% \quad (3.2)$$

Отриманий коефіцієнт рентабельності інвестицій у розмірі 132,3 % свідчить про надзвичайну економічну доцільність проєкту. Кожна вкладена у систему адаптації гривня поверне компанії 1,32 грн чистої економії вже у перший рік роботи. У наступні роки економічний ефект буде ще вищим за рахунок відсутності необхідності повторно інвестувати у розробку цифрової платформи.

Завершальним етапом дослідження є розробка адаптаційної стратегії АТ «Візіком» на основі управлінського аудиту та науково обґрунтованої моделі онбордингу. Стратегія спрямована на фундаментальний перехід від стихійного, неефективного пристосування новоприбулих співробітників, діагностованого як «армійський підхід» та «природний відбір», до керованого, високотехнологічного

та економічно доцільного бізнес-процесу. Реалізація Стратегії враховує унікальні характеристики АТ «Візіком», зокрема матрично-проєктну управлінську структуру, високоінтелектуальний характер праці розробників і ГІС-фахівців, специфіку комерційного сектору зі складними B2B продуктами та каскадними API-тарифами, а також демографічний профіль колективу, де близько 80 %складають міленіали та зумери.

Метою стратегії є створення цілісної системи адаптаційного менеджменту, яка забезпечує швидке досягнення новачками планової продуктивності через мінімізацію Time-to-Productivity, зниження ранньої плинності кадрів та зростання багатофакторної продуктивності праці за рахунок ефективного використання людського капіталу. Для досягнення цієї мети Стратегія реалізує завдання з ліквідації «інформаційного хаосу» на старті через цифровізацію, забезпечення соціально-психологічного комфорту новачкам для зниження стресу, диференціації професійного навчання залежно від функціонального блоку, формалізації та вмотивування інституту наставництва, а також впровадження системи безперервного моніторингу емоційного та професійного стану новачка. Базовими принципами стратегії виступають системність, що передбачає безперервність процесу адаптації від оферу до кінця третього місяця, технологічність через максимальну автоматизацію рутинних процесів, функціональна диференціація для специфічного навчання різних посад, та економічна обґрунтованість кожної управлінської інновації.

Стратегія реалізується через впровадження модернізованого адаптаційного циклу, що складається з чотирьох стадій. На нульовій стадії пре-онбордингу (Pre-onboarding) використовується спеціалізований портал “Visicom-Onboard”, де кандидат отримує Welcome-відео, історію бренду та базові регламенти одразу після акцепту Job Offer. Це забезпечує формування когнітивної готовності та первинної лояльності, а паралельна підготовка робочого місця силами HR та адміністрації ліквідує простій у перший робочий день.

На організаційному етапі первинної орієнтації упродовж першого тижня фокус зміщується на соціально-психологічну та організаційну інтеграцію. Використовуються такі інструменти, як Welcome-box, що є символічним капіталом компанії для новачка, та інститут Buddy, який закріплює соціального провідника для допомоги у розумінні неформальних зв'язків у матричній структурі та мінімізації комунікативних бар'єрів. Також на цій стадії проводиться базове знайомство з ERP-системою та глобальною архітектурою ГІС-продуктів.

Центральною ланкою моделі, яка реалізується упродовж одного-трьох місяців професійної адаптації через Індивідуальний план, є ліквідація неефективного «природного відбору». Адаптивний шлях диференціюється за функціональними треками, де технологічний блок "R&D та Картографія" фокусується на передачі неявних знань від Senior-ментора, глибокому вивченні ГІС-архітектури, геокодування, маршрутизації та інтеграції в реальний виробничий процес через методологію Scrum. У комерційному блоці "Sales & Service" професійна адаптація націлена на трансформацію продавця у технічного консультанта через інтенсивне вивчення технічних деталей продукту та досконале засвоєння каскадно-диференційованої тарифної сітки сервісу "Visicom Data API" та профілів хостів «Visicom Tiles», що забезпечує симуляцію клієнтських угод.

Фінальні етапи моделі, що включають моніторинг, контроль та результативність онбордингу, забезпечують безперервний зворотний зв'язок. Автоматичний моніторинг та Пульс-опитування на сьомий, тридцятий, шістдесятий та дев'яностий дні дозволяють проактивно виявляти емоційну дезадаптацію чи професійне вигорання, що коригується бесідами performance Review та 1-on-1 з HR та ментором. Процес завершується фінальною оцінкою виконання Індивідуального плану адаптації та прийняттям рішення про перехід до самостійної діяльності співробітника.

Для успішної реалізації проєкту необхідно використовувати сильні сторони проєктованої системи та можливості зовнішнього середовища для нейтралізації

слабких сторін та загроз. З цією метою Стратегія передбачає комплекс заходів. Побудова якісного процесу онбордингу сприяє значному посиленню бренду роботодавця, перетворюючись на потужну конкурентну перевагу в боротьбі за таланти на сучасному ринку праці. Також існують широкі перспективи для гейміфікації та AI-інтеграції, що відкривають можливість впровадження штучного інтелекту для формування індивідуальних траєкторій навчання новачків. Ефективна адаптація веде до зростання багатофакторної продуктивності завдяки синергетичному ефекту від швидкої крос-функціональної взаємодії всередині матричних проєктів. Нарешті, лояльність, сформована через якісну залученість на старті, значно підвищує антикризову стійкість кадрового ядра та знижує ризик раптового дефіциту кадрів у майбутньому.

Водночас аналіз внутрішнього середовища фіксує низку слабких сторін, які виступають бар'єрами для ефективного впровадження системи. Розробка та запуск сучасних адаптаційних програм, зокрема цифрових систем LMS та якісних welcome-пакетів, вимагають високих стартових витрат, що передбачає необхідність значного інвестування фінансових та часових ресурсів. Суттєвим ризиком є висока залежність ефективності онбордингу від людського фактора, оскільки кінцевий результат безпосередньо залежить від емоційного інтелекту та рівня залученості конкретних менторів. Також існує загроза формалізму, коли живий процес інтеграції новачка в корпоративну культуру може перетворитися на механічне «проставляння галочок» у навчальних чек-листах.

Нарешті, впровадження наставництва створює додаткове навантаження на Senior-фахівців, вимагаючи відволікання ключових спеціалістів компанії від виконання їхніх прямих операційних завдань. З іншого боку, зовнішнє середовище генерує суттєві загрози, які можуть нівелювати заходи з удосконалення адаптації. Макроекономічні форс-мажори, безпекові загрози, воєнний стан чи необхідність релокації бізнесу можуть накласти суттєві обмеження на фінансування кадрових програм. Також можливий внутрішній опір змінам, що проявляється у небажанні

лінійних керівників та Senior-інженерів працювати за новими стандартами та впроваджувати KPI менторства. Іншим серйозним викликом є висока динаміка оновлення знань у цифровому середовищі, що веде до швидкого застарівання бази знань та вимагає постійних витрат на її актуалізацію. Останньою вагомою загрозою є агресивний хантинг, коли адаптований та навчений за кошти компанії новачок може бути перекуплений конкурентами, які не інвестують у розвиток власного персоналу.

На основі синтезу проведеного SWOT-аналізу можна сформувати ключові стратегічні висновки для АТ «Візіком» (див. табл. 3.1). Для успішної реалізації проєкту необхідно використовувати масштабованість системи та впроваджувати елементи гейміфікації та AI-інтеграції з метою подолання ризику формалізму. Посилення HR-бренду та капіталізація унікальних знань через менторство мають виступати основними інструментами протидії агресивному хантингу. Також слід активно використовувати автоматизацію для забезпечення регулярного та швидкого оновлення бази знань. З метою подолання опору змінам необхідно розробити прозору систему мотивації та KPI для Senior-фахівців, перетворюючи менторство на частину їхнього професійного зростання. Нарешті, для мінімізації впливу макроекономічних форс-мажорів, цифрову LMS варто проєктувати на базі гнучких хмарних технологій.

Отже, АТ «Візіком» має значний потенціал для побудови високоефективної системи адаптації, яка стане драйвером зростання продуктивності, проте успіх проєкту залежить не стільки від технологій, скільки від здатності менеджменту вбудувати менторство в корпоративну культуру та вмотивувати ключових фахівців. Будь-яка управлінська інновація повинна бути економічно обґрунтованою.

Ключовими показниками ефективності (KPIs) Стратегії виступають Time-to-Productivity розробників та комерційного персоналу, коефіцієнт плинності кадрів на випробувальному терміні (Turnover Rate), рівень задоволеності новачків

процесом онбордингу, коефіцієнт успішності адаптації та динаміка показника доходу на одного працівника. Проєктована схема адаптаційного менеджменту для АТ «Візіком» (див. рис. 3.1) є високотехнологічною, збалансованою та такою, що повністю відповідає специфіці матрично-проєктної структури та інноваційному профілю підприємства. Зниження показника доходу на одного працівника в останні роки безпосередньо корелює з неефективним використанням людських ресурсів. Впровадження цієї схеми є головним управлінським резервом для відновлення операційної рентабельності та підвищення загальної багатофакторної продуктивності праці АТ «Візіком».

Отже, розроблена комплексна, науково обґрунтована модель системи онбордингу, яка базується на принципах системного підходу, безперервності та функціональної диференціації, забезпечує фундаментальний перехід АТ «Візіком» від стихійного та неефективного пристосування новоприбулих співробітників до керованого, високотехнологічного бізнес-процесу. Запровадження чотиристадійного адаптаційного циклу з використанням спеціалізованого порталу “Visicom-Onboard”, інститутів Buddy та мотивованого наставництва, а також чітким розподілом професійних треків для технологічного та комерційного блоків, дозволяє ліквідувати «інформаційний хаос», мінімізувати Time-to-Productivity та знизити ранню плинність кадрів. Проведений стратегічний аудит за допомогою SWOT-аналізу визначив ключові напрями нейтралізації внутрішніх бар’єрів та зовнішніх загроз, зокрема шляхом впровадження системи KPI та мотивації для Senior-фахівців, а розрахунок економічної ефективності підтвердив високу доцільність проєкту з рентабельністю інвестицій (ROI_{HR}) у розмірі 132,3 % та чистим економічним ефектом понад 650 тис. грн уже в перший рік, що доводить спроможність пропонованих змін стати головним управлінським резервом для підвищення продуктивності праці та відновлення операційної рентабельності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні ґрунтовні висновки та узагальнені пропозиції відповідно до поставлених завдань:

По-перше, узагальнено теоретичні засади адаптаційного менеджменту, який в епоху цифровізації розглядається не як пасивне пристосування, а як динамічний процес взаємного узгодження інтересів, норм та цінностей між працівником і організацією. Структура адаптації є комплексною та поєднує професійну, соціально-психологічну, організаційну та економічну форми, успішність проходження яких визначає кадрову безпеку та рівень багатофакторної продуктивності праці суб'єктів господарювання.

По-друге, дослідження фінансово-економічних показників АТ «Візіком» за 2021–2025 роки виявило суттєву волатильність доходів та проходження підприємством повного ринкового циклу – від стрімкого операційного зльоту у 2022–2023 роках (із досягненням піку доходу в 224 930 тис. грн) до вимушеної корекції та стискання виручки у 2024–2025 роках під впливом воєнного стану та зниження платоспроможного попиту. Попри високі показники фінансової стійкості та ліквідності (коефіцієнт автономії 0,63, поточної ліквідності 2,28), підприємство перебуває в стані кризи операційної ефективності.

По-третє, кадровий аудит засвідчив наявність серйозного розриву між витратами на персонал та віддачею від використання трудового потенціалу. За умов стабільної чисельності колективу (107 осіб у 2025 році), дохід на одного працівника за останні три роки катастрофічно впав майже вдвічі – з 2 082,7 тис. грн до 1 109,7 тис. грн. Головною причиною такої деструктивної тенденції визначено незадовільний стан адаптаційного менеджменту, що базувався на стихійному «неформальному наставництві», інформаційному хаосі та «армійському» підході у відділі продажів, що провокувало приховану

дезадаптацію, стрес молодих фахівців (які складають 79,4 % штату) та високу ранню плинність кадрів.

По-четверте, сформовано та обґрунтовано інноваційну адаптаційну стратегію АТ «Візіком», яка передбачає впровадження чотиристадійного керованого циклу онбордингу. Основними векторами стратегії визначено діджиталізацію через створення порталу “Visicom-Onboard” (модулі пре-бордингу та навчальних траєкторій), мінімізацію соціального стресу за допомогою крос-функціональної системи Buddy, а також ліквідацію декларативності наставництва шляхом запровадження прозорої матриці KPI та матеріального преміювання Senior-менторів.

По-п’яте, розрахунки економічної ефективності підтвердили високу доцільність реалізації проєкту. Зниження рівня плинності кадрів на випробувальному терміні з 25 % до цільових 10 % дозволить компанії зберегти 5 кваліфікованих фахівців на рік, забезпечуючи чистий економічний ефект у розмірі 655 тис. грн уже в перший рік впровадження. Значення коефіцієнта рентабельності інвестицій у персонал зафіксовано на рівні 132,3 %, що доводить спроможність розробленої стратегії виступити головним управлінським резервом для відновлення індивідуального виробітку та стабілізації операційної маржинальності АТ «Візіком».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Я., Щотка, О. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 7–15. https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.1
2. Ареф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48. DOI: https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35
4. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12(114). С. 101–104.
5. Білошкурська Н. В. Підприємницькі ризики. Умань : Візаві, 2020. 144 с. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13739
6. Бойко О., Очеретько Л., Хоча Н. Аналіз змін та адаптації підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.03
7. Василенко В., Степуріна С., Михайльова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04
8. Вернюк Н. О., Декарчук В. В., Дмитрик І. О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*

садівництва. 2024. № 105(2). С. 282–291. DOI: http://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291

9. Вуйченко М., Новак І., Вернюк Н. Діагностика управлінських рішень як напрям підвищення соціально-економічної ефективності управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 178–186. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-178-186
10. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1
11. Дані компанії АТ «ВІЗІКОМ» (ЄДРПОУ 13672362). Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/13672362
12. Длігач А., Гвоздєй Н., Білошкурський М. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1(5). С. 66–75. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08
13. Додон О. і Синиченко А. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(60). С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4
14. Живко О. В., Янечко С. В., Зайцев М. Є., Одинець Р. В. Смарт-концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 283. С. 15–25. DOI: http://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-15-25
15. Кравчук О., Лядський І., Дячков Д. Вплив Кайрос-менеджменту на психологічну адаптивність персоналу та кадрову безпеку підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2026. № 22(44). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-22(44)-09

16. Македон В. В., Нечаєв Д. С. Еволюція адаптивного менеджменту в контексті цифрової економіки: виклики та можливості. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2024. № 3(44). DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-8
17. 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
18. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організацій в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 618–622. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98
19. Офіційний сайт АТ «ВІЗІКОМ». URL: https://api.visicom.ua/
20. Пачева Н., Малярчук Н. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах із використанням інформаційних технологій. *Economics. Management. Innovations*. 2026. № 1(38). С. 140–153. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-10
21. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64
22. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127
23. Biloshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V., Omelyanenko V. A. Evaluation of Ukrainian industry innovative development with a technological progress parameter. *Scientific Bulletin of Polissya*. 2018. No. 2(1(13). P. 23–28. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-1(13)-23-28
24. Chowdhury M., Prayag G., Orchiston C., Spector S. Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in

Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*. 2019. No. 58(7). P. 1209–1226. DOI: https://doi.org/10.1177/0047287518794319

25. Derhaliuk M., Suvorova S., Pugachov V. Adaptation of small and medium-sized enterprises in Ukraine to digitalization: Barriers, opportunities, and prospects. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2026. No. 14. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.03
26. Karpiak M., Popadynets N., Nazarkevych O., Biloshkurskyi M., Biloshkurska N. Labor productivity as a key determinant of the multifactor productivity model in the conditions of globalization spread. *Perspectives – Journal on Economic and Social Issues*. 2023. No. 9(2). P. 92–108. URL: https://perspectives-ism.eu/contents/2-2023/2-2023-092-karpiak
27. Kaunaen R., Ngarawula B., Wahyudi C. Dynamics of social adaptation: Study of changes in social behavior of communities in the Nepal Van Java tourism area, Butuh village, Kaliangkrik district, Magelang regency. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*. 2024. No. 5(1). P. 63–93. URL: https://ijrss.org/index.php/ijrss/article/view/314
28. Lockwood M., Raymond C., Oczkowski E., Morrison M. Measuring the dimensions of adaptive capacity: a psychometric approach. *Ecology and Society*. 2015. No. 20(1). URL: https://www.jstor.org/stable/26269733
29. Olubiyi T., Biloshkurska N. Digitalization of management processes in enterprises: Implications for efficiency, innovation and resilience in the digital economy. *Philosophy and Governance*. 2026. No. 1(17). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2026.1.14
30. Paimash H., Biloshkurska N., Koberniuk S. Digital strategy for company development in a competitive environment. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 1. P. 45–55. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.06

31. Prayitno G., Subagiyo A., Dinanti D., Rahmawati, Nisak F., Biloshkurskyi M. Social capital and adaptive governance: Pathways to sustainability in Indonesia's tourism villages. *Sustainable Development*. 2026. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.70807
32. Sukhetska K., Aleshkina L., Movchaniuk A., Novak I., Pitel N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Scientific Horizons*. 2022. No. 25(12). P. 122–131. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132
33. Thomann J. A., Werner A. D., Irvine D. J. Developing adaptive management guidance for groundwater planning and development. *Journal of Environmental Management*. 2022. No. 322. Art. 116052. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116052
34. Verniuk N., Dekarchuk V., Rybchak V. Assessment of potential opportunities for implementing innovative business management methods as an anti-crisis management tool. *Turystyka I Rozwój Regionalny*. 2025. No. 23. P. 117–122. DOI: https://doi.org/10.22630/TIRR.2025.23.11
35. Zinchenko O., Privarnikova I., Honchar O., Samoilenko A. Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. No. 8(3). P. 78–85. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85