

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯРОШЕВСЬКИЙ Руслан Петрович

Проектування систем підбору та адаптації персоналу в умовах
невизначеності. / Designing recruitment and adaptation systems under
conditions of uncertainty

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41

Р. П. Ярошевський

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. П. Дяків

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Оцінка системи підбору персоналу та адаптації персоналу в умовах невизначеності.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	37
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, нестабільності зовнішнього середовища та зростанням впливу факторів невизначеності, що обумовлені глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, військовими викликами, кризовими явищами та швидкими змінами на ринку праці. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне управління людськими ресурсами, де ключову роль відіграють процеси підбору та адаптації персоналу як основа формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Підбір персоналу в умовах невизначеності потребує нових підходів, що враховують нестабільність попиту на робочу силу, зміну професійних вимог, необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики та використання сучасних цифрових інструментів. Водночас адаптація персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує ефективне включення працівників у виробничі та управлінські процеси, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню лояльності до організації.

Особливістю сучасних умов є необхідність проектування гнучких, інтегрованих та стійких систем підбору й адаптації персоналу, здатних функціонувати в умовах ризику та невизначеності, що передбачає впровадження інноваційних HR-технологій, використання аналітичних інструментів, автоматизацію процесів рекрутингу, а також розробку адаптаційних програм, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників і специфіку діяльності організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методичних підходів до проектування систем підбору та адаптації персоналу, а також практичною потребою підприємств у створенні ефективних

механізмів управління персоналом, здатних забезпечити їхню стійкість і розвиток в умовах невизначеності.

Проблематика удосконалення систем підбору та адаптації персоналу в умовах невизначеності набуває дедалі більшої актуальності в сучасних наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, у працях Л. Стрижеус та А. Тендюк розкриваються підходи до управління адаптацією персоналу як складової системи менеджменту, акцентується увага на її ролі у забезпеченні ефективного функціонування організації. В. А. Тимошенко досліджує економічні аспекти професійної адаптації персоналу, підкреслюючи її вплив на продуктивність праці та зниження витрат підприємства. Водночас у роботах В. Філіппов, А. Дирда та І. Хінев значна увага приділяється адаптації систем мотивації персоналу в умовах нестабільності та воєнного стану, що є особливо актуальним для українських підприємств. Особливості застосування сучасних підходів до рекрутингу, зокрема його інтеграції в систему управління персоналом, розглядаються у працях О. В. Хитра та А. В. Чаплій. Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання комплексного проєктування адаптивних систем підбору та адаптації персоналу в умовах невизначеності потребує подальшого розвитку, особливо з урахуванням специфіки функціонування підприємств виробничої сфери.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо проєктування систем підбору та адаптації персоналу в умовах невизначеності.

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

- дослідити теоретичні основи управління персоналом у контексті невизначеності;
- проаналізувати сучасні підходи до підбору персоналу та їх трансформацію під впливом зовнішніх факторів;
- розкрити сутність і значення адаптації персоналу в сучасних умовах;

- оцінити ефективність існуючих систем підбору та адаптації на підприємстві;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення систем підбору та адаптації персоналу з урахуванням факторів невизначеності.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти проєктування систем підбору та адаптації персоналу в умовах невизначеності.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи узагальнення та моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах, зокрема шляхом впровадження адаптивних та інноваційних систем підбору й адаптації кадрів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій організацій у нестабільному середовищі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасній економіці управління персоналом набуває стратегічного значення та трансформується з функціонального напрямку діяльності підприємства у ключовий фактор забезпечення його конкурентоспроможності. Людський капітал виступає не лише ресурсом, а й основним джерелом інновацій, адаптивності та сталого розвитку організації. В умовах глобалізації, цифровізації, нестабільності ринкового середовища та посилення впливу кризових явищ управління персоналом набуває нових змістовних характеристик, що зумовлює необхідність переосмислення його сутності та ролі.

У науковій літературі управління персоналом розглядається як системний процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників, спрямований на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання їхнього потенціалу. При цьому сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції стратегічних і операційних аспектів управління, орієнтації на розвиток компетенцій працівників, формуванні корпоративної культури та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу [5, с. 18].

Зміст управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є: кадрове планування, підбір і відбір персоналу, адаптація нових працівників, навчання та розвиток, оцінювання результативності, мотивація та стимулювання праці, управління кар'єрою, а також забезпечення належних умов праці. Взаємодія цих функцій формує цілісну HR-систему, ефективність якої визначає рівень організаційної результативності.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що проявляється у непередбачуваності змін зовнішнього середовища, коливаннях попиту на продукцію і послуги, трансформації ринку праці, а також зростанні ролі ризиків. У таких умовах традиційні підходи до

управління персоналом, що базуються на стабільності та довгостроковому плануванні, втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення гнучких, адаптивних та проактивних моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність функціонування організації.

Особливу роль у сучасному управлінні персоналом відіграє цифровізація, яка суттєво змінює як зміст HR-процесів, так і інструменти їх реалізації. Використання цифрових платформ, систем управління персоналом (HRM-систем), аналітики великих даних (HR-analytics), штучного інтелекту та автоматизованих рішень дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, оптимізувати процеси підбору та адаптації персоналу, а також забезпечити персоналізований підхід до управління людськими ресурсами.

У контексті невизначеності особливої актуальності набуває концепція стратегічного управління персоналом, яка передбачає узгодження кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства, що означає, що управління персоналом повинно не лише забезпечувати поточні потреби організації, а й формувати її довгостроковий кадровий потенціал, здатний до адаптації та інноваційної діяльності. Водночас зростає значення ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію кадрових ризиків.

Підбір персоналу є однією з ключових функцій управління людськими ресурсами, від ефективності якої безпосередньо залежить результативність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку. У сучасних умовах підбір персоналу розглядається не лише як процес заповнення вакантних посад, а як стратегічно важливий інструмент формування якісного кадрового потенціалу, що відповідає цілям і викликам організації [10, с. 404].

У науковій літературі підбір персоналу трактується як комплексний процес пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам посади та організаційній культурі підприємства. Водночас

сучасні підходи до підбору персоналу суттєво відрізняються від традиційних, що зумовлено трансформацією ринку праці, розвитком цифрових технологій та зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Еволюція підходів до підбору персоналу відображає зміну управлінських парадигм і може бути умовно поділена на кілька етапів.

На ранніх етапах розвитку управління персоналом домінував адміністративний підхід, який передбачав підбір працівників на основі формальних критеріїв (освіта, досвід роботи, професійні навички). Основна увага приділялася відповідності кандидата вимогам посади, а сам процес підбору мав переважно реактивний характер і здійснювався у разі виникнення потреби у працівниках.

З розвитком теорій управління з'явився професійно-кваліфікаційний підхід, який акцентував увагу на оцінці компетенцій, знань та навичок кандидатів. У межах цього підходу почали використовуватися структуровані інтерв'ю, тестування, оцінювання професійних якостей, що підвищило об'єктивність відбору персоналу.

Подальший розвиток управління персоналом привів до формування компетентнісного підходу, який передбачає оцінювання не лише професійних знань, а й поведінкових характеристик, мотивації, здатності до навчання, комунікативних та лідерських якостей. У цьому контексті широко застосовуються моделі компетенцій, центри оцінювання (assessment centers), поведінкові інтерв'ю та інші сучасні методи.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває стратегічний підхід до підбору персоналу, який передбачає узгодження процесу рекрутингу зі стратегічними цілями організації. Такий підхід орієнтований на формування довгострокового кадрового потенціалу, розвиток талантів та забезпечення організації працівниками, здатними до інноваційної діяльності та адаптації до змін.

Таблиця 1.1

Еволюція теоретичних підходів до підбору персоналу [15, с. 26].

Підхід	Характеристика	Основні методи	Переваги	Обмеження
Адміністративний	Орієнтація на формальні критерії (освіта, досвід)	Аналіз резюме, неструктуроване інтерв'ю	Простота, швидкість	Низька точність відбору
Професійно-кваліфікаційний	Оцінка знань, умінь і навичок	Тестування, структуроване інтерв'ю	Вища об'єктивність	Обмежене врахування особистісних якостей
Компетентнісний	Оцінка поведінкових і професійних компетенцій	Assessment center, кейси, поведінкове інтерв'ю	Комплексність оцінювання	Висока вартість і складність
Стратегічний	Узгодження підбору зі стратегією організації	Talent management, кадрове планування	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Потребує чіткої стратегії
Цифровий (data-driven)	Використання технологій і аналітики даних	HRM-системи, AI, онлайн-рекрутинг	Швидкість, точність, автоматизація	Залежність від технологій
Ризик-орієнтований	Врахування кадрових ризиків та невизначеності	Аналіз ризиків, прогнозування плинності	Зниження невизначеності	Складність впровадження

В умовах цифровізації та невизначеності формується цифровий (data-driven) підхід до підбору персоналу, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітики даних та штучного інтелекту, що дозволяє автоматизувати процеси пошуку кандидатів, підвищити точність оцінювання, прогнозувати ефективність працівників та мінімізувати кадрові ризики. До інструментів такого підходу належать HRM-системи, онлайн-платформи рекрутингу, алгоритми машинного навчання, чат-боти та системи відеоінтерв'ю.

Окремої уваги заслуговує ризик-орієнтований підхід до підбору персоналу, який набуває актуальності в умовах нестабільного середовища. Він передбачає врахування можливих кадрових ризиків, таких як невідповідність кандидата вимогам посади, низька адаптивність, плинність кадрів, а також вплив

зовнішніх факторів. Застосування цього підходу дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень і забезпечити стійкість організації.

Сучасні тенденції розвитку підбору персоналу також включають використання брендингу роботодавця (employer branding), розвиток цифрових каналів комунікації з кандидатами, персоналізацію рекрутингових процесів, а також орієнтацію на досвід кандидата (candidate experience), що свідчить про трансформацію підбору персоналу у більш гнучкий, інтегрований та клієнтоорієнтований процес.

Адаптація персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективне включення нових працівників у діяльність організації, їх професійну та соціально-психологічну інтеграцію, а також формування необхідного рівня продуктивності праці. У сучасних умовах адаптація розглядається не лише як початковий етап трудової діяльності, а як стратегічний інструмент управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності функціонування організації [16, с. 242].

У наукових підходах адаптація персоналу трактується як процес взаємного пристосування працівника та організації, у ході якого відбувається засвоєння працівником норм, цінностей, правил поведінки, корпоративної культури та професійних вимог. Водночас організація створює умови для максимально швидкого та ефективного включення працівника у виробничі процеси.

Зміст адаптації персоналу є багатокomпонентним і включає кілька взаємопов'язаних видів. Професійна адаптація передбачає оволодіння працівником необхідними знаннями, навичками та технологіями виконання роботи. Соціально-психологічна адаптація пов'язана з інтеграцією у колектив, встановленням міжособистісних відносин, прийняттям норм і цінностей організації. Організаційна адаптація полягає у засвоєнні структури управління, правил внутрішнього розпорядку та процедур. Психофізіологічна адаптація передбачає пристосування до умов праці, режиму роботи та навантажень.

Таблиця 1.2

Види адаптації персоналу та їх характеристика [17, с. 269].

Вид адаптації	Зміст	Основні інструменти	Прогнозований ефект
Професійна	Оволодіння знаннями, навичками та методами роботи	Інструктаж, навчання, тренінги, стажування	Швидке досягнення необхідного рівня продуктивності
Соціально-психологічна	Інтеграція в колектив, формування взаємовідносин	Наставництво, командні заходи, комунікації	Формування сприятливого психологічного клімату
Організаційна	Ознайомлення зі структурою, правилами та нормами організації	Вступні програми, корпоративні матеріали, onboarding	Розуміння внутрішніх процесів і процедур
Психофізіологічна	Пристосування до умов праці та режиму роботи	Регулювання навантаження, підтримка, адаптаційний період	Зниження стресу та підвищення працездатності
Цифрова	Освоєння цифрових інструментів і платформ	LMS-системи, e-learning, корпоративні портали	Підвищення цифрових компетенцій
Адаптація в умовах невизначеності	Формування гнучкості, стресостійкості, готовності до змін	Коучинг, психологічна підтримка, гнучкі програми	Підвищення адаптивності та стійкості працівника

Ефективна система адаптації персоналу забезпечує низку важливих результатів: скорочення періоду входження працівника у посаду, зниження рівня стресу та невизначеності, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, формування лояльності до організації та зміцнення корпоративної культури. Водночас відсутність належної адаптації може призвести до зниження мотивації, неефективності працівників та їх швидкого звільнення.

У сучасних умовах особливого значення набуває системний підхід до адаптації персоналу, який передбачає розробку комплексних програм адаптації (onboarding), що включають інструктаж, навчання, наставництво (mentoring),

коучинг, регулярний зворотний зв'язок та оцінювання результатів. Такі програми мають бути структурованими, поетапними та орієнтованими на індивідуальні особливості працівників.

Цифровізація суттєво трансформує процеси адаптації персоналу, сприяючи їх автоматизації та підвищенню ефективності. Використання електронних платформ, дистанційного навчання (e-learning), корпоративних порталів, чат-ботів, систем управління навчанням (LMS) дозволяє забезпечити безперервність адаптаційного процесу, зручний доступ до інформації та індивідуалізацію навчання. Особливо актуальними такі інструменти є в умовах дистанційної та гібридної роботи.

В умовах невизначеності адаптація персоналу набуває нових характеристик. Вона повинна бути гнучкою, швидкою та орієнтованою на формування у працівників здатності до адаптації, стресостійкості, цифрових компетенцій та готовності до змін. Особливого значення набуває адаптація в умовах дистанційної роботи, коли зростає роль комунікацій, цифрових інструментів та підтримки з боку керівництва.

Сучасні підходи до адаптації персоналу також передбачають використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності адаптаційних програм, що дозволяє визначати рівень залученості працівників, швидкість досягнення продуктивності, рівень плинності кадрів та інші показники, що характеризують результативність адаптації.

У сучасних умовах управління персоналом адаптація працівників розглядається як багаторівневий процес, що має чітко визначені цілі та спрямований на забезпечення ефективного функціонування як окремого працівника, так і організації загалом. Представлена на рисунку система цілей адаптації персоналу демонструє поділ адаптаційного процесу на первинну та вторинну адаптацію, кожна з яких має специфічні завдання та функціональне призначення.

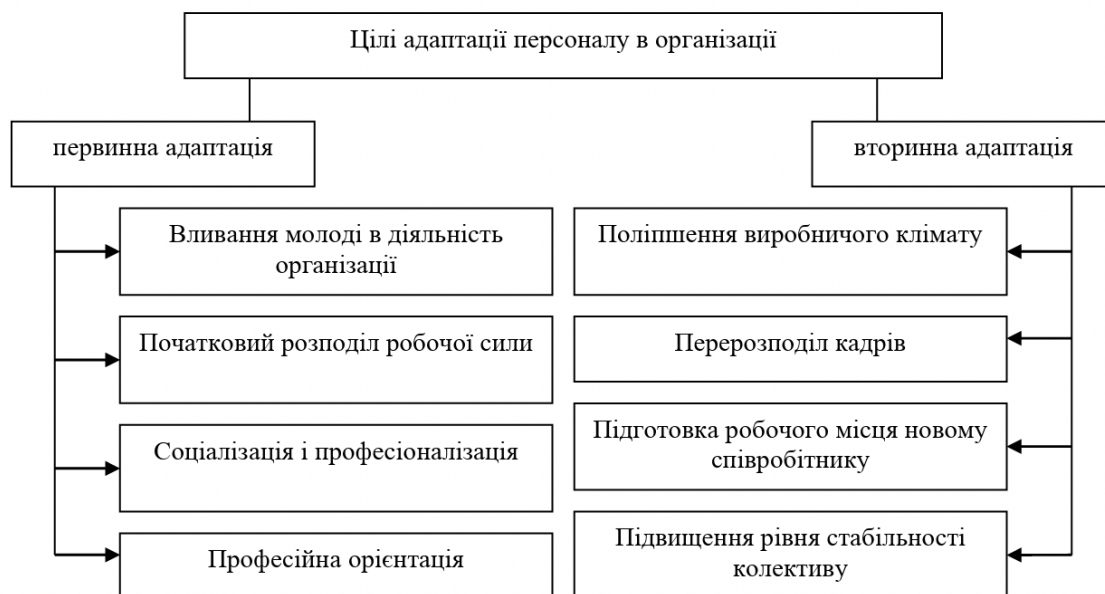


Рис. 1.1. Система цілей адаптації персоналу в організації [19].

Первинна адаптація охоплює процес входження нових працівників у діяльність організації та передбачає їх поступове включення у виробничі, соціальні та професійні процеси. Основними цілями первинної адаптації є забезпечення ефективного «вливання» молоді в діяльність організації, здійснення початкового розподілу робочої сили відповідно до потреб підприємства, формування професійних компетенцій через соціалізацію та професіоналізацію, а також сприяння професійній орієнтації працівників. Такий комплекс заходів дозволяє скоротити період входження в посаду та підвищити рівень продуктивності праці нових співробітників.

Вторинна адаптація стосується працівників, які вже інтегровані в організацію, але змінюють умови своєї діяльності (посаду, підрозділ, функціональні обов'язки). Її ключовими цілями є поліпшення виробничого клімату, оптимізація розподілу кадрового потенціалу через перерозподіл кадрів, забезпечення належної підготовки робочого місця для нових функцій, а також підвищення рівня стабільності колективу. Вторинна адаптація сприяє підтриманню ефективності працівників у нових умовах та забезпечує безперервність організаційних процесів.

Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлюється економічною нестабільністю, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, військовими викликами та швидкими змінами на ринку праці. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність, що актуалізує необхідність адаптації процесів підбору та адаптації персоналу до нових реалій.

Невизначеність у сфері управління персоналом проявляється у непередбачуваності кадрових потреб, зміні вимог до компетенцій працівників, коливаннях пропозиції робочої сили, а також у зростанні ризиків, пов'язаних із прийняттям кадрових рішень. У зв'язку з цим підбір персоналу стає більш складним процесом, який потребує врахування не лише поточних, а й потенційних потреб організації.

Одним із ключових проявів впливу невизначеності на підбір персоналу є зміна підходів до формування вимог до кандидатів. Зростає значення універсальних компетенцій, таких як гнучкість, здатність до навчання, адаптивність, критичне мислення та стресостійкість, що зумовлює необхідність переходу від вузькоспеціалізованого підбору до більш гнучких моделей оцінювання кандидатів, орієнтованих на їх потенціал.

В умовах невизначеності підвищується роль аналітичних інструментів у процесі підбору персоналу. Використання HR-аналітики, прогнозних моделей, цифрових платформ дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити ризики помилкового вибору кандидата та оптимізувати витрати на рекрутинг. Водночас важливого значення набуває розвиток бренду роботодавця, що дозволяє залучати більш якісних кандидатів навіть у нестабільних умовах.

Не менш суттєвим є вплив невизначеності на процеси адаптації персоналу. У сучасних умовах адаптація повинна бути більш гнучкою, індивідуалізованою та орієнтованою на швидке включення працівника в діяльність організації. Зростає значення психологічної підтримки, наставництва, ефективної комунікації та формування довіри між працівником і організацією.

Особливої актуальності набуває адаптація в умовах дистанційної та гібридної зайнятості, що потребує використання цифрових інструментів, онлайн-комунікацій та нових форматів взаємодії. У таких умовах зростає ризик соціальної ізоляції працівників, що може негативно впливати на їх продуктивність і залученість [30, с. 129].

Крім того, невизначеність підвищує значення ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом. Організації повинні ідентифікувати потенційні кадрові ризики, пов'язані з підбором і адаптацією персоналу, оцінювати їх вплив та розробляти механізми мінімізації. До таких ризиків належать помилковий підбір працівника, висока плинність кадрів, недостатній рівень адаптації, зниження мотивації та продуктивності праці.

Важливим напрямом адаптації HR-систем до умов невизначеності є впровадження гнучких організаційних підходів, таких як agile-управління, проектні команди, розвиток мультифункціональних компетенцій працівників, що дозволяє підвищити адаптивність організації та забезпечити її стійкість до зовнішніх викликів.

Таким чином, невизначеність суттєво трансформує процеси підбору та адаптації персоналу, підвищуючи вимоги до їх гнучкості, інноваційності та ефективності. У сучасних умовах успішне управління персоналом можливе лише за умови комплексного врахування факторів невизначеності, використання сучасних технологій та впровадження адаптивних моделей управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах невизначеності особливого значення набуває не лише реалізація окремих HR-функцій, а й цілісне проєктування систем підбору та адаптації персоналу як інтегрованих елементів управління людськими ресурсами. Проєктування у цьому контексті розглядається як цілеспрямований процес створення, структурування та оптимізації HR-систем із урахуванням стратегічних цілей організації, особливостей зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Сутність проектування систем підбору та адаптації персоналу полягає у формуванні взаємопов'язаного комплексу елементів (цілей, принципів, процедур, інструментів і критеріїв оцінювання), які забезпечують ефективне залучення, інтеграцію та розвиток працівників. Такий підхід передбачає системне бачення HR-процесів як єдиної архітектури, де підбір і адаптація виступають взаємодоповнюючими етапами формування людського капіталу.

Таблиця 1.3

Вплив невизначеності на процеси підбору та адаптації персоналу
[31, с. 405].

Сфера впливу	Прояв невизначеності	Вплив на підбір персоналу	Вплив на адаптацію персоналу	Управлінська реакція
Ринок праці	Коливання попиту та пропозиції робочої сили	Ускладнення пошуку кандидатів	Нестабільність кадрового складу	Гнучкі стратегії рекрутингу
Вимоги до компетенцій	Швидка зміна навичок і знань	Орієнтація на потенціал і soft skills	Необхідність постійного навчання	Компетентнісний підхід, upskilling
Організаційне середовище	Часті зміни структури та процесів	Підбір універсальних працівників	Повторна (вторинна) адаптація	Гнучкі HR-моделі
Технологічні зміни	Цифровізація, автоматизація	Використання HR-tech, AI	Цифрова адаптація працівників	Впровадження цифрових платформ
Формати зайнятості	Дистанційна та гібридна робота	Онлайн-рекрутинг	Віртуальна адаптація	Digital onboarding
Психологічні фактори	Стрес, невизначеність, тривожність	Оцінка стресостійкості кандидатів	Потреба в підтримці та наставництві	Психологічна підтримка
Кадрові ризики	Висока плинність, помилки підбору	Зростання вартості помилок	Низька ефективність адаптації	Ризик-орієнтований підхід

Проектування систем підбору персоналу передбачає визначення потреб у персоналі, формування профілю посади, вибір каналів залучення кандидатів,

розробку методів оцінювання та прийняття кадрових рішень. Водночас проєктування системи адаптації включає розробку програм onboarding, визначення етапів адаптації, механізмів наставництва, зворотного зв'язку та оцінювання ефективності інтеграції працівника в організацію.

В умовах невизначеності процес проєктування HR-систем характеризується необхідністю врахування ризиків, варіативності сценаріїв розвитку та гнучкості управлінських рішень, що зумовлює застосування таких принципів:

- системності – узгодженість усіх елементів HR-системи;
- адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- гнучкості – можливість трансформації процедур і інструментів;
- інтегрованості – поєднання підбору, адаптації та розвитку персоналу;
- цифровізації – використання сучасних інформаційних технологій;
- ризик-орієнтованості – врахування потенційних кадрових ризиків.

Важливим елементом проєктування є визначення архітектури системи підбору та адаптації персоналу, яка включає такі компоненти: цільовий (визначення цілей), функціональний (процеси та функції), інструментальний (методи та технології), організаційний (відповідальні суб'єкти) та оціночний (критерії ефективності). Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність і логічність побудови HR-системи.

Сучасні тенденції проєктування систем підбору та адаптації персоналу пов'язані з активним використанням цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації процесів та персоналізації HR-рішень. Застосування HRM-систем, штучного інтелекту, онлайн-платформ рекрутингу та дистанційних адаптаційних програм дозволяє підвищити ефективність функціонування HR-систем і зменшити вплив невизначеності.

Водночас у процесі проєктування необхідно враховувати фактори невизначеності, серед яких: нестабільність ринку праці, швидка зміна вимог до

компетенцій, ризики плинності кадрів, технологічні зміни та психологічні аспекти поведінки працівників, що вимагає впровадження сценарного планування, прогнозування потреб у персоналі та розробки альтернативних управлінських рішень.

Таким чином, проєктування систем підбору та адаптації персоналу є складним багатофакторним процесом, що передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних і технологічних аспектів управління людськими ресурсами. У сучасних умовах ефективність таких систем визначається їх здатністю забезпечувати гнучкість, адаптивність і стійкість організації до впливу факторів невизначеності

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств харчової промисловості регіону, що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує у формі приватного акціонерного товариства. Основною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у якісній молочній продукції, забезпечення стабільного прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Основними видами продукції підприємства є молоко та кисломолочні продукти, сметана, вершки, масло, сири, йогурти та інша продукція, що виготовляється із натуральної сировини. Виробничий процес базується на використанні сучасного обладнання та технологій, що забезпечує відповідність продукції стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і включає адміністративний, виробничий, фінансово-економічний, збутовий та кадровий підрозділи. Управління підприємством здійснюється керівництвом, яке координує діяльність усіх структурних підрозділів та забезпечує досягнення стратегічних цілей. Важливу роль у системі управління відіграє служба управління персоналом, яка відповідає за підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників.

Діяльність ПРАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції, що вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та оптимізації витрат. Крім того, на функціонування підприємства впливають фактори

невизначеності, зокрема коливання цін на сировину, зміни попиту на продукцію, логістичні труднощі, а також загальноекономічна ситуація в країні.

Кадровий потенціал підприємства є важливим чинником його ефективної діяльності. На підприємстві працюють працівники різних професійних груп: виробничий персонал, інженерно-технічні працівники, адміністративно-управлінський персонал та допоміжний персонал. Особливістю діяльності підприємства є потреба у кваліфікованих кадрах, здатних працювати з сучасним технологічним обладнанням, дотримуватися стандартів якості та швидко адаптуватися до змін.

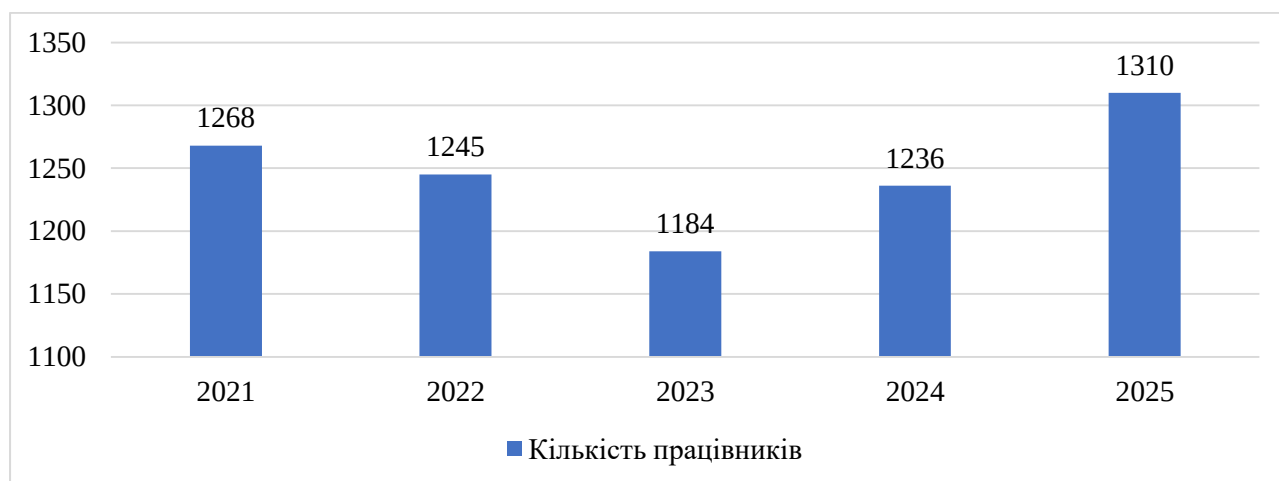


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 рр., осіб*

* Складено автором за даними [53]

Аналіз динаміки чисельності працівників ПРАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про наявність змін, що відображають вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх факторів невизначеності. У 2021 році чисельність персоналу становила 1268 осіб, що можна розглядати як базовий рівень кадрового забезпечення підприємства.

У 2022 році спостерігається незначне скорочення чисельності працівників до 1245 осіб (на 23 особи або приблизно на 1,8 %), що може бути пов'язано з впливом кризових явищ, зокрема економічної нестабільності та воєнних

факторів. У 2023 році тенденція до зменшення посилилася — чисельність персоналу скоротилася до 1184 осіб, що на 61 особу менше порівняно з попереднім роком (близько 4,9 %), що свідчить про оптимізацію кадрового складу або складнощі із забезпеченням підприємства трудовими ресурсами.

Починаючи з 2024 року, спостерігається позитивна динаміка — чисельність працівників зросла до 1236 осіб, що на 52 особи більше, ніж у 2023 році (приблизно на 4,4 %). Така тенденція може свідчити про стабілізацію діяльності підприємства, відновлення виробничих процесів та активізацію кадрової політики.

У 2025 році чисельність персоналу досягла 1310 осіб, що є найвищим показником за досліджуваний період. Приріст порівняно з 2024 роком становив 74 особи (близько 6,0 %), а відносно 2021 року — 42 особи (приблизно 3,3 %), що вказує на розширення діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва або підвищення потреби у трудових ресурсах.

Загалом динаміка чисельності персоналу характеризується спадом у 2022–2023 роках та подальшим відновленням і зростанням у 2024–2025 роках. Така тенденція є типовою для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, коли періоди оптимізації змінюються етапами відновлення та розвитку. Водночас виявлені коливання чисельності персоналу підкреслюють важливість ефективного проектування систем підбору та адаптації персоналу, які здатні забезпечити стабільність кадрового потенціалу підприємства навіть в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз показника доходу на одного працівника ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 роках свідчить про стійку позитивну динаміку, що відображає підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

У 2021 році дохід на одного працівника становив 1 834 759 грн, що є базовим рівнем для подальшого аналізу. У 2022 році цей показник зріс до 2 832 416 грн, тобто на 997 657 грн або приблизно на 54,4 %, що може бути пов'язано

зі зростанням обсягів виробництва, оптимізацією витрат або підвищенням цін на продукцію.

У 2023 році тенденція зростання зберігається - дохід на одного працівника досяг 3 411 300 грн, що на 578 884 грн більше порівняно з 2022 роком (близько 20,4 %). У 2024 році показник зріс до 3 923 426 грн, демонструючи приріст на 512 126 грн (приблизно 15,0 %), що свідчить про подальше підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Найвищого значення дохід на одного працівника досяг у 2025 році - 4 155 231 грн, що на 231 805 грн більше, ніж у 2024 році (близько 5,9 %). Порівняно з 2021 роком зростання становить понад 2,3 млн грн, або більше ніж у 2,2 раза, що є суттєвим позитивним результатом.

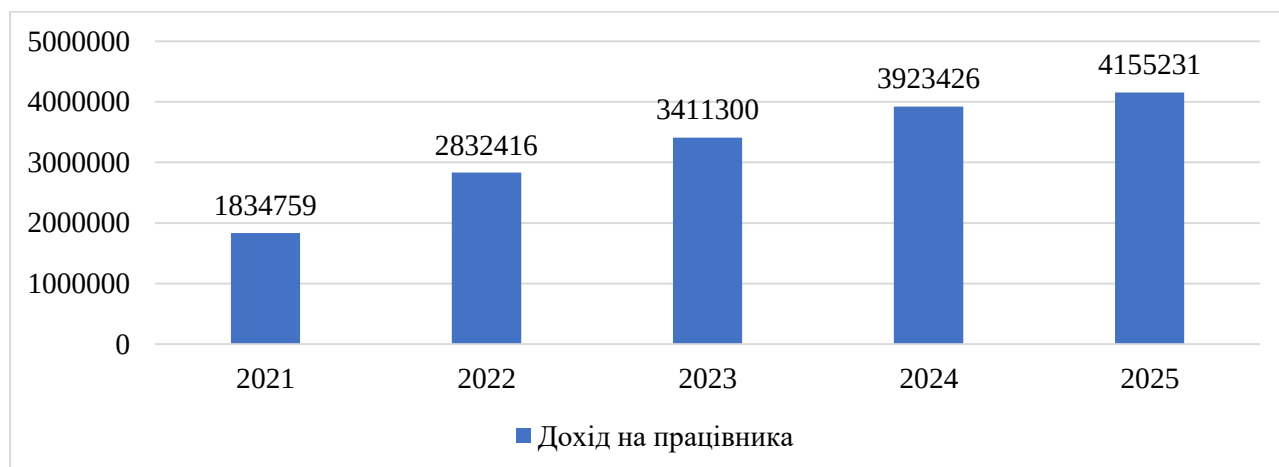


Рис. 2.2. Динаміка доходу на одного працівника ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 рр., грн.*

* Складено автором за даними [53]

Загалом динаміка доходу на одного працівника характеризується стабільним і поступовим зростанням протягом усього досліджуваного періоду, хоча темпи приросту мають тенденцію до уповільнення у 2024–2025 роках, що може свідчити про досягнення певного рівня ефективності та поступову стабілізацію діяльності підприємства.

Зростання даного показника відображає підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів, а також можливу оптимізацію чисельності персоналу. Водночас така тенденція підтверджує важливість ефективної системи підбору та адаптації персоналу, оскільки саме якісний кадровий склад є одним із ключових факторів зростання економічних результатів підприємства в умовах невизначеності.

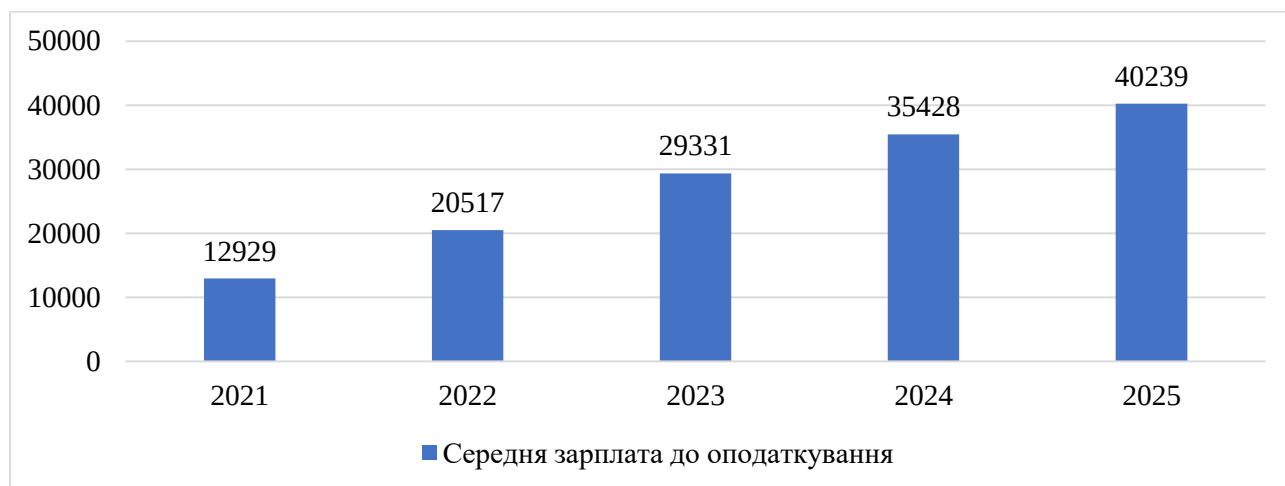


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати працівників ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [53]

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 роках свідчить про стабільне та суттєве зростання рівня оплати праці, що є важливим індикатором соціально-економічного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

У 2021 році середня заробітна плата до оподаткування становила 12 929 грн, що відображає базовий рівень матеріального забезпечення працівників. У 2022 році цей показник зріс до 20 517 грн, тобто на 7 588 грн або приблизно на 58,7 %, що може бути зумовлено як загальнодержавною тенденцією зростання заробітних плат, так і прагненням підприємства утримати кваліфікований персонал в умовах нестабільності.

У 2023 році зростання продовжилося - середня заробітна плата досягла 29 331 грн, що на 8 814 грн більше порівняно з попереднім роком (близько 43,0 %). Така динаміка свідчить про активну політику підприємства щодо підвищення мотивації персоналу та забезпечення конкурентного рівня оплати праці.

У 2024 році показник зріс до 35 428 грн, що на 6 097 грн більше, ніж у 2023 році (приблизно 20,8 %). У 2025 році середня заробітна плата досягла 40 239 грн, продемонструвавши приріст на 4 811 грн (близько 13,6 %) порівняно з попереднім роком. Водночас спостерігається певне уповільнення темпів зростання, що може бути пов'язано зі стабілізацією фінансово-економічної діяльності підприємства. Загалом за досліджуваний період середня заробітна плата зросла більш ніж утричі, що свідчить про суттєве покращення рівня оплати праці та підвищення соціальних стандартів на підприємстві. Така тенденція сприяє зростанню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів.

Позитивна динаміка заробітної плати також відображає ефективне управління трудовими ресурсами та фінансовими результатами підприємства. Водночас підвищення рівня оплати праці виступає важливим інструментом залучення та утримання кваліфікованого персоналу, що є особливо актуальним в умовах невизначеності та посилення конкуренції на ринку праці.

Таким чином, зростання середньої заробітної плати на ПРАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства, підвищення його економічної ефективності та зміцнення кадрового потенціалу, що створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення систем підбору та адаптації персоналу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 роках свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, яка супроводжується окремими ознаками нестабільності фінансових результатів.

Передусім варто відзначити стійке зростання доходу підприємства. Так, у 2021 році дохід становив 2326,5 млн грн, тоді як у 2022 році він зріс до 3526,4 млн грн, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності. У 2023 році зростання продовжилося і досягло 4039,0 млн грн, а у 2024 році — 4849,4 млн грн. У 2025 році дохід становив 5443,4 млн грн, що більш ніж у 2,3 раза перевищує показник 2021 року. Така динаміка вказує на зміцнення ринкових позицій підприємства, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Водночас показник чистого прибутку характеризується нестабільністю. У 2021 році підприємство зазнало збитків у розмірі 22,1 млн грн, проте вже у 2022 році отримало прибуток у сумі 181,7 млн грн. У 2023 році прибуток зменшився до 113,2 млн грн, що може свідчити про зростання витрат або зниження маржинальності. У 2024 році знову зафіксовано збиток у розмірі 62,0 млн грн, а у 2025 році — 14,1 млн грн. Така динаміка вказує на наявність фінансових ризиків та нестійкість результатів господарської діяльності.

Аналогічні тенденції простежуються і у показнику рентабельності. У 2021 році вона була від'ємною (-0,95 %), у 2022 році досягла найвищого значення — 5,15 %, після чого у 2023 році знизилася до 2,8 %. У 2024 та 2025 роках рентабельність знову стала від'ємною (-1,28 % та -0,26 % відповідно), що підтверджує нестабільність ефективності діяльності підприємства.

Позитивною є динаміка активів підприємства, які зросли з 1033,2 млн грн у 2021 році до 1959,3 млн грн у 2025 році, що свідчить про нарощення ресурсного потенціалу, інвестування у розвиток виробництва та розширення економічної бази діяльності.

Разом з тим суттєві зміни спостерігаються у структурі зобов'язань. У 2021–2022 роках їх рівень був відносно стабільним (572,1 млн грн та 499,6 млн грн відповідно), проте у 2023 році відбулося незначне зростання до 570,6 млн грн. Найбільш суттєве збільшення зобов'язань спостерігається у 2024 році — до 1137,3 млн грн, що майже вдвічі більше порівняно з попереднім роком. У 2025 році показник дещо знизився до 1090,9 млн грн, однак залишився на високому

рівні, що може свідчити про зростання фінансового навантаження та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПРАТ
«Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 рр., млн грн***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	2326,5	3526,4	4039,0	4849,4	5443,4
Чистий прибуток	-22,1	181,7	113,2	-62,0	-14,1
Рентабельність, %	-0,95	5,15	2,8	-1,28	-0,26
Активи	1033,2	1274,0	1568,0	1940,7	1959,3
Зобов'язання	572,1	499,6	570,6	1137,3	1090,9

* Складено автором за даними [53]

Отже, результати аналізу підтверджують, що ПРАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє активне зростання доходів і ресурсного потенціалу, однак його фінансові результати характеризуються нестабільністю, що проявляється у коливаннях прибутковості та збільшенні зобов'язань. Така ситуація є типовою для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, і підкреслює необхідність підвищення ефективності управління як фінансовими, так і кадровими ресурсами. Зокрема, важливим напрямом є вдосконалення систем підбору та адаптації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Аналіз фінансових індикаторів діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 роках свідчить про неоднорідність фінансового стану підприємства та наявність як позитивних тенденцій, так і ознак нестабільності.

Показник оборотності робочого капіталу має значні коливання протягом досліджуваного періоду. У 2021 році він був від'ємним (-15,10), у 2022 році суттєво погіршився (-100), що може свідчити про неефективне використання оборотних ресурсів. У 2023 році відбулося різке покращення до 44,90, однак у

2024–2025 роках знову спостерігається від’ємна динаміка (-37,90 та -15 відповідно), що вказує на нестабільність управління оборотним капіталом.

Абсолютна ліквідність підприємства протягом усього періоду залишається на низькому рівні. Найвищого значення вона досягла у 2022 році (8,70 %), після чого поступово знижувалася до 1,20 % у 2025 році, що свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.2

Фінансові індикатори діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотність робочого капіталу	-15,10	-100	44,90	-37,90	-15
Абсолютна ліквідність, %	2,0	8,70	4,70	1,30	1,20
Поточна ліквідність, %	62,30	129,50	114,80	72,40	67,60
Коефіцієнт автономії, %	41,10	49,0	46,90	33,40	35,90
Чиста маржа, %	–	5,20	2,80	–	–
Рентабельність оборотних активів, %	–	28,50	17,0	–	–
Оборотність дебіторської заборгованості	12,80	–	12,30	–	13,30
Рентабельність активів, %	–	14,30	7,10	–	–
Рентабельність загальних активів, %	0,40	26,40	12,40	–	2,90
Оборотність загальних активів	2,30	3,0	2,80	2,80	2,80

* Складено автором за даними [53]

Показник поточної ліквідності у 2021 році становив 62,30 %, у 2022 році значно зріс до 129,50 %, що є позитивною тенденцією, однак у подальшому знову знизився до 67,60 % у 2025 році. Така динаміка вказує на нестабільність платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

Коефіцієнт автономії у 2021–2023 роках перебував на відносно стабільному рівні (41,10–49,0 %), що свідчить про достатню частку власного капіталу у фінансуванні діяльності. Однак у 2024 році відбулося його суттєве зниження до 33,40 %, що може вказувати на зростання залежності від позикових коштів. У 2025 році показник дещо покращився до 35,90 %, проте залишився нижчим за попередні роки.

Показники прибутковості також демонструють нестабільну динаміку. Чиста маржа у 2022 році становила 5,20 %, але вже у 2023 році знизилася до 2,80 %, що свідчить про зменшення ефективності діяльності. Рентабельність оборотних активів та активів у цілому також знизилася у 2023 році порівняно з 2022 роком (з 28,50 % до 17,0 % та з 14,30 % до 7,10 % відповідно), що підтверджує тенденцію до зниження ефективності використання ресурсів.

Рентабельність загальних активів має значні коливання: від 0,40 % у 2021 році до 26,40 % у 2022 році, після чого вона знизилася до 12,40 % у 2023 році та 2,90 % у 2025 році. Це свідчить про нестійкість фінансових результатів підприємства.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2021 та 2023 роках була відносно стабільною (12,80 та 12,30 відповідно), а у 2025 році зросла до 13,30, що є позитивним сигналом щодо ефективності розрахунків із контрагентами.

Оборотність загальних активів у 2021–2025 роках залишалася на відносно стабільному рівні (2,30–3,0), що свідчить про відсутність суттєвих змін у ефективності використання активів для формування доходу.

Отже, результати аналізу фінансових індикаторів дозволяють зробити висновок про нестабільність фінансового стану підприємства, що проявляється у коливаннях ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Водночас наявність окремих позитивних тенденцій свідчить про потенціал до розвитку. Така ситуація підкреслює необхідність підвищення ефективності управління діяльністю підприємства, у тому числі через

удосконалення системи управління персоналом, що є важливим фактором забезпечення стабільності та результативності в умовах невизначеності.

2.2. Оцінка системи підбору персоналу та адаптації персоналу в умовах невизначеності

Система підбору персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є важливою складовою загальної системи управління людськими ресурсами та спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами відповідно до потреб виробництва. В умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції на ринку праці ефективність процесу підбору персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Процес підбору персоналу на підприємстві здійснюється кадровою службою спільно з керівниками структурних підрозділів. Він включає визначення потреби у персоналі, формування вимог до кандидатів, пошук і залучення претендентів, проведення співбесід та прийняття рішення щодо працевлаштування. Потреба у персоналі формується на основі виробничих планів, рівня плинності кадрів та змін у структурі підприємства.

Основними джерелами підбору персоналу на ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел належать переведення працівників, кадровий резерв, просування по службі. Зовнішні джерела включають використання онлайн-платформ з працевлаштування, співпрацю з центрами зайнятості, рекомендації працівників, а також розміщення оголошень у мережі Інтернет. Водночас частка зовнішнього підбору є більшою, що обумовлено потребою у залученні нових працівників для виробничих підрозділів.

Процедура відбору кандидатів на підприємстві має переважно традиційний характер і включає аналіз резюме, проведення співбесіди та оцінювання професійних навичок. Для виробничого персоналу основна увага приділяється наявності відповідного досвіду роботи, фізичній витривалості та здатності працювати в умовах виробництва. Для адміністративного та інженерно-технічного персоналу додатково оцінюються професійні компетенції, рівень освіти та навички роботи з сучасними технологіями.

Водночас аналіз системи підбору персоналу дозволяє виявити ряд проблемних аспектів. По-перше, відсутність чітко формалізованої системи компетенцій ускладнює об'єктивне оцінювання кандидатів. По-друге, недостатнє використання сучасних HR-технологій та аналітичних інструментів обмежує можливості підвищення ефективності підбору. По-третє, процес підбору має переважно реактивний характер, тобто здійснюється у відповідь на виникнення вакансій, а не на основі стратегічного планування.

Крім того, в умовах невизначеності зростає складність залучення кваліфікованих кадрів, особливо для виробничих спеціальностей, що пов'язано з міграційними процесами, дефіцитом робочої сили та зміною вимог до умов праці. Як наслідок, підприємство стикається з проблемою плинності кадрів та необхідністю постійного оновлення персоналу.

Адаптація персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами ПРАТ «Тернопільський молокозавод», оскільки забезпечує ефективне включення нових працівників у виробничий процес, сприяє формуванню їх професійних навичок та інтеграції у колектив. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та кадрових викликів ефективність адаптаційних процесів безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень плинності кадрів та загальну результативність діяльності підприємства.

На підприємстві процес адаптації має переважно традиційний характер і реалізується через первинний інструктаж, ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими обов'язками та умовами праці.

Значна роль у процесі адаптації відводиться безпосереднім керівникам підрозділів, які здійснюють контроль за діяльністю нових працівників та надають їм необхідну допомогу у процесі виконання професійних завдань.

Таблиця 2.3

**Комплексна оцінка системи підбору персоналу ПРАТ «Тернопільський
молокозавод»***

Етап / елемент системи	Поточний стан на підприємстві	Проблемні аспекти
Планування потреби в персоналі	Формується ситуативно, на основі виробничих потреб	Відсутність стратегічного HR-планування
Джерела підбору	Внутрішні та зовнішні (сайти, рекомендації, центр зайнятості)	Обмежене використання сучасних каналів
Формування вимог до кандидатів	Орієнтація на досвід і освіту	Відсутність моделі компетенцій
Методи відбору	Співбесіда, аналіз резюме	Відсутність тестування та оцінки soft skills
Швидкість закриття вакансій	Середня	Затримки через дефіцит кадрів
Використання HR-технологій	Мінімальне	Відсутність автоматизації
Адаптаційний зв'язок із підбором	Слабкий	Немає інтеграції з onboarding
Орієнтація процесу	Реактивна	Відсутність talent pool
Вплив зовнішніх факторів	Високий (ринок праці, міграція)	Дефіцит персоналу
Загальна ефективність	Забезпечує базові потреби	Системні недоліки

* Складено автором самостійно.

Водночас система адаптації персоналу не є достатньо формалізованою та структурованою. Відсутність чітко визначених етапів адаптації, стандартизованих програм onboarding та системи оцінювання ефективності адаптації ускладнює процес інтеграції нових працівників у діяльність підприємства. Адаптація здійснюється переважно на практичному рівні без використання сучасних методів наставництва, коучингу або цифрових інструментів.

Особливістю адаптації на ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є її орієнтація на виробничий персонал, для якого ключовим є швидке освоєння технологічних процесів та дотримання стандартів якості. Водночас для адміністративного та інженерно-технічного персоналу процес адаптації є менш структурованим, що може впливати на ефективність їх включення у робочий процес.

Аналіз процесів адаптації дозволяє виділити основні проблемні аспекти. По-перше, відсутність комплексної адаптаційної програми знижує ефективність входження працівників у посаду. По-друге, недостатній рівень комунікації та зворотного зв'язку ускладнює виявлення труднощів адаптації. По-третє, відсутність цифрових інструментів обмежує можливості дистанційної та гібридної адаптації, що є актуальним у сучасних умовах.

Функціонування ПРАТ «Тернопільський молокозавод» відбувається в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До ключових зовнішніх чинників належать воєнний стан, макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, міграція робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на ринку праці. Внутрішні фактори пов'язані зі змінами обсягів виробництва, фінансовими результатами підприємства, організаційними трансформаціями та кадровою політикою.

Вплив зазначених факторів безпосередньо відображається на ключових кадрових процесах підприємства, зокрема на підборі, адаптації, утриманні та розвитку персоналу. В умовах невизначеності ускладнюється процес підбору персоналу, оскільки підприємство стикається з обмеженою пропозицією кваліфікованих працівників, особливо для виробничих спеціальностей, що призводить до збільшення часу закриття вакансій, зниження вимог до кандидатів та підвищення ризику неефективного підбору.

Крім того, нестабільність зовнішнього середовища сприяє зростанню плинності кадрів. Працівники частіше змінюють місце роботи у пошуках кращих

умов праці, вищої заробітної плати або більш стабільного середовища, що створює додаткове навантаження на систему управління персоналом та потребує постійного оновлення кадрового складу.

Таблиця 2.4

**Комплексна оцінка процесів адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський
молокозавод»***

Етап / елемент адаптації	Поточний стан на підприємстві	Ключові недоліки	Ризики для підприємства	Показники (метрики)
Вступна адаптація (onboarding)	Інструктаж, ознайомлення з правилами	Відсутність структурованої програми	Довгий період входження в посаду	Час адаптації, % нових працівників
Професійна адаптація	Освоєння роботи на практиці	Відсутність навчальних програм	Помилки у роботі, низька продуктивність	Продуктивність новачків
Наставництво	Частково реалізується	Неформальний характер	Недостатня підтримка працівника	Рівень успішності адаптації
Соціально- психологічна адаптація	Залежить від колективу	Відсутність контролю	Конфлікти, плинність кадрів	Рівень задоволеності
Зворотний зв'язок	Епізодичний	Відсутність регулярності	Несвоєчасне виявлення проблем	Оцінка задоволеності
Оцінка адаптації	Не проводиться	Відсутність KPI	Неможливість оцінити ефективність	Плинність новачків
Цифрова адаптація	Відсутня	Немає LMS/HRM систем	Уповільнення процесу адаптації	Швидкість навчання
Адаптація в умовах невизначеності	Не враховується	Відсутність гнучких підходів	Стрес, звільнення працівників	Рівень утримання персоналу
Інтеграція з підбором	Слабка	Відсутність єдиної HR- системи	Неефективний підбір	Рівень відповідності кандидата
Загальна ефективність	Середній рівень	Системні прогалини	Зниження продуктивності	Комплексна оцінка

* Складено автором самостійно.

Вплив невизначеності також проявляється у процесах адаптації персоналу. Ускладнення виробничих процесів, зміна умов праці та зростання психологічного навантаження на працівників знижують ефективність адаптації,

подовжують період входження у посаду та підвищують ризик звільнення нових працівників. Відсутність гнучких адаптаційних програм і психологічної підтримки ще більше посилює ці проблеми.

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка впливу факторів невизначеності на кадрові процеси

ПРАТ «Тернопільський молокозавод»*

Фактор невизначеності	Конкретний прояв	Вплив на HR-процеси	Ключові ризики	Сила впливу	Пріоритет реагування
Воєнний стан	Міграція, мобілізація	Дефіцит персоналу, зростання плинності	Втрата кваліфікованих кадрів	Висока	Високий
Економічна нестабільність	Інфляція, зростання витрат	Обмеження фонду оплати праці	Зниження мотивації	Висока	Високий
Дефіцит кадрів на ринку праці	Недостатня пропозиція робочої сили	Ускладнення підбору	Зниження якості кандидатів	Висока	Високий
Фінансова нестабільність підприємства	Коливання прибутковості	Обмеження HR-інвестицій	Зниження ефективності HR	Середня	Високий
Організаційні зміни	Зміна структури, навантаження	Повторна адаптація персоналу	Зниження продуктивності	Середня	Середній
Технологічні зміни	Автоматизація виробництва	Потреба у нових компетенціях	Дефіцит навичок	Середня	Середній
Психологічні фактори	Стрес, невизначеність	Зниження залученості	Вигорання, звільнення	Висока	Високий
Конкуренція на ринку праці	Переманювання кадрів	Зростання плинності	Втрата ключових працівників	Висока	Високий
Цифрова трансформація	Недостатня автоматизація HR	Повільність процесів	Неефективність підбору	Середня	Середній
Загальний вплив	Комплексний	Дестабілізація HR-системи	Системні кадрові ризики	Висока	Високий

* Складено автором самостійно.

Особливого значення набуває вплив фінансово-економічної нестабільності на кадрові процеси. Коливання прибутковості підприємства, зростання витрат і зобов'язань обмежують можливості підвищення заробітної плати, інвестування

у розвиток персоналу та впровадження сучасних HR-технологій, що, у свою чергу, негативно впливає на мотивацію працівників та їхню лояльність до підприємства.

Комплексна оцінка свідчить, що найбільший вплив на кадрові процеси підприємства мають фактори воєнного, економічного та ринкового характеру, які формують системні ризики у сфері підбору, адаптації та утримання персоналу, що обумовлює необхідність переходу до проактивної, гнучкої та ризик-орієнтованої системи управління персоналом.

Разом з тим, результати аналізу показують, що підприємство намагається адаптуватися до умов невизначеності шляхом підвищення рівня оплати праці, що сприяє утриманню персоналу, а також шляхом поступового відновлення чисельності працівників після періоду скорочення. Проте такі заходи мають обмежений характер і не вирішують системних проблем у сфері управління персоналом.

Проведена оцінка системи підбору та адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» дозволила встановити, що на підприємстві сформовано базові кадрові процеси, які забезпечують задоволення поточних потреб у персоналі, однак їх ефективність є обмеженою через відсутність системного та стратегічного підходу. Зокрема, система підбору персоналу має переважно реактивний характер, що проявляється у здійсненні рекрутингу в міру виникнення вакансій без довгострокового планування. Виявлено недостатній рівень формалізації вимог до кандидатів, відсутність компетентнісних моделей та обмежене використання сучасних методів оцінювання, що знижує якість відбору персоналу та підвищує ризик невідповідності кандидатів вимогам підприємства. Крім того, мінімальне використання цифрових HR-технологій і аналітичних інструментів обмежує можливості оптимізації процесу підбору та скорочення його тривалості.

Аналіз процесів адаптації персоналу показав, що вони реалізуються переважно на практичному рівні без чіткої структури та стандартизованих

програм. Відсутність системного підходу до onboarding, формалізованого наставництва, регулярного зворотного зв'язку та оцінювання ефективності адаптації знижує швидкість входження працівників у посаду, негативно впливає на їх продуктивність і сприяє зростанню плинності кадрів.

Встановлено, що фактори невизначеності (економічна нестабільність, дефіцит кадрів, міграційні процеси, конкуренція на ринку праці) суттєво ускладнюють функціонування кадрових процесів, посилюють проблему залучення та утримання персоналу, а також підвищують рівень кадрових ризиків. Водночас підприємство частково компенсує цей вплив шляхом підвищення рівня оплати праці та відновлення чисельності персоналу, однак ці заходи мають фрагментарний характер.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах виявлених недоліків у системі адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» та з урахуванням впливу факторів невизначеності виникає необхідність розробки ефективної, структурованої та адаптивної моделі адаптації персоналу. Така модель повинна забезпечувати швидке включення працівників у виробничі процеси, підвищення їх продуктивності, зниження плинності кадрів та формування лояльності до підприємства.

Ефективна модель адаптації персоналу має базуватися на системному підході та включати чітко визначені етапи, інструменти, відповідальних осіб і критерії оцінювання результатів. Вона повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, зокрема виробничий характер роботи, потребу у швидкому освоєнні технологічних процесів та необхідність дотримання стандартів якості.

Запропонована модель адаптації персоналу передбачає реалізацію адаптаційного процесу за такими основними етапами:

1) Підготовчий етап (до виходу працівника на роботу). Передбачає інформування працівника про умови праці, підготовку робочого місця, призначення наставника та формування індивідуального плану адаптації. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та підготувати працівника до виконання посадових обов'язків.

2) Первинна адаптація (перші дні роботи). Включає проведення інструктажу, ознайомлення з підприємством, його структурою, корпоративною культурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовими обов'язками. На цьому етапі важливу роль відіграє наставник, який супроводжує працівника.

3) Професійна адаптація (перші 1–3 місяці). Передбачає навчання працівника, освоєння ним професійних навичок, виконання виробничих завдань під контролем керівника та наставника. Важливим є забезпечення регулярного зворотного зв'язку та оцінювання результатів діяльності.

4) Оцінювання та закріплення (після завершення випробувального терміну). Включає оцінювання результатів адаптації за встановленими критеріями, прийняття рішення щодо подальшої роботи працівника та визначення напрямів його розвитку.

Запропонована модель передбачає активне використання сучасних інструментів адаптації, зокрема наставництва (mentoring), навчання (training), регулярного зворотного зв'язку (feedback), а також цифрових технологій (онлайн-курси, корпоративні портали, електронні інструкції).

З метою підвищення ефективності адаптації доцільно впровадити систему оцінювання її результативності, яка може включати такі показники: швидкість досягнення продуктивності, рівень плинності нових працівників, рівень задоволеності персоналу, а також якість виконання роботи.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективність управління персоналом значною мірою залежить від рівня впровадження цифрових HR-технологій. Для ПРАТ «Тернопільський молокозавод», з урахуванням виявлених у попередніх підрозділах проблем у сфері підбору та адаптації персоналу, використання цифрових інструментів є важливим напрямом підвищення ефективності кадрових процесів.

На сьогоднішній день система управління персоналом підприємства характеризується обмеженим використанням цифрових технологій, що знижує швидкість підбору персоналу, ускладнює процес оцінювання кандидатів та обмежує можливості ефективної адаптації нових працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної цифрової HR-системи, яка забезпечить автоматизацію основних процесів підбору та адаптації персоналу.

Таблиця 3.1

**Удосконалена модель адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський
молокозавод»***

Етап адаптації	Зміст та ключові дії	Відповідальні	Інструменти	Прогнозований ефект
Pre-boarding (до виходу)	Підготовка робочого місця, інформування, призначення наставника	HR, керівник	Чек-лист адаптації	Швидкий старт працівника
Onboarding (1–5 днів)	Інструктаж, ознайомлення з підприємством, правилами	HR, наставник	Welcome-пакет, інструкції	Зменшення адаптаційного періоду
Професійна адаптація (1–3 міс.)	Навчання, виконання завдань під контролем	Керівник, наставник	Тренінги, наставництво	Швидке досягнення результатів
Соціальна адаптація	Інтеграція в колектив, комунікація	HR, команда	Team-building	Зниження плинності кадрів
Зворотний зв'язок (feedback)	Регулярні зустрічі, оцінка прогресу	HR, керівник	1:1 зустрічі	Своєчасне коригування
Оцінка результатів (3 міс.)	Підсумкова оцінка адаптації	HR, керівник	KPI, анкети	Обґрунтовані кадрові рішення
Цифрова підтримка	Доступ до матеріалів, навчання онлайн	HR	LMS, корпоративний портал	Підвищення ефективності
Адаптація в умовах невизначеності	Психологічна підтримка, гнучкість	HR, керівник	Коучинг	Стійкість персоналу
Інтеграція з підбором	Передача даних кандидата	HR	HRM-система	Цілісність HR-системи

* Складено автором самостійно.

У сфері підбору персоналу ключовим напрямом є впровадження систем автоматизованого відбору кандидатів (ATS – Applicant Tracking System). Використання таких систем дозволяє автоматизувати процес обробки резюме, формування бази кандидатів, відстеження етапів підбору та комунікації з

кандидатами, що сприяє скороченню часу закриття вакансій та підвищенню якості підбору.

Важливим інструментом є також використання онлайн-платформ рекрутингу, соціальних мереж та спеціалізованих сайтів з працевлаштування, що дозволяє розширити коло потенційних кандидатів, підвищити привабливість підприємства як роботодавця та ефективніше реагувати на дефіцит кадрів.

У процесі відбору персоналу доцільно використовувати цифрові інструменти оцінювання, зокрема онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, кейс-методи, що дозволяють підвищити об'єктивність прийняття кадрових рішень. Використання таких технологій особливо актуальне в умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого прийняття рішень.

У сфері адаптації персоналу важливим напрямом є впровадження систем дистанційного навчання (LMS – Learning Management System), які забезпечують доступ працівників до навчальних матеріалів, інструкцій, відеокурсів та тестів, що дозволяє стандартизувати процес адаптації, підвищити його ефективність та скоротити витрати на навчання.

Крім того, доцільним є використання корпоративних порталів та мобільних додатків, які забезпечують доступ до внутрішньої інформації підприємства, сприяють комунікації між працівниками та підвищують рівень залученості персоналу. Важливим інструментом є також використання чат-ботів для підтримки нових працівників у процесі адаптації.

Застосування HR-аналітики дозволяє здійснювати оцінювання ефективності підбору та адаптації персоналу, прогнозувати потребу у кадрах, аналізувати рівень плинності та визначати фактори, що впливають на продуктивність праці, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності управління персоналом.

Таблиця 3.2

Удосконалена модель використання цифрових HR-технологій у підборі та адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод»*

Напрямок HR-процесу	Цифрова технологія	Поточний стан на підприємстві	Функціональні можливості	KPI (показники ефективності)	Прогнозований ефект
Підбір персоналу	ATS (Applicant Tracking System)	Відсутня	Автоматизація рекрутингу, база кандидатів	Час закриття вакансії	Скорочення часу підбору на 30–40%
Пошук кандидатів	Job-платформи, соцмережі	Часткове використання	Розширення каналів рекрутингу	Кількість кандидатів	Збільшення потоку кандидатів
Оцінка кандидатів	Онлайн-тестування, відеоінтерв'ю	Відсутні	Об'єктивна оцінка компетенцій	Якість найму (%)	Підвищення точності відбору
HR-аналітика	BI-системи, HR-аналітика	Відсутня	Аналіз даних, прогнозування	Плинність персоналу	Обґрунтовані HR-рішення
Адаптація персоналу	LMS (Learning Management System)	Відсутня	Онлайн-навчання, курси	Швидкість адаптації	Скорочення адаптації на 20–30%
Комунікація	Корпоративний портал	Відсутній	Обмін інформацією, інтеграція	Рівень залученості	Покращення комунікації
Підтримка новачків	HR-чат-боти	Відсутні	Автоматичні відповіді, супровід	Задоволеність персоналу	Зниження навантаження на HR
Управління персоналом	HRM-система	Відсутня	Єдина база персоналу	Ефективність HR-процесів	Комплексна автоматизація
Адаптація в умовах невизначеності	Digital onboarding	Відсутній	Гнучка адаптація	Рівень утримання	Зниження плинності кадрів

* Складено автором самостійно.

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження адаптивної системи підбору та моделі адаптації персоналу на ПРАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновані

рішення спрямовані на підвищення якості кадрового забезпечення, зниження плинності кадрів, скорочення часу підбору персоналу та підвищення продуктивності праці. Ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати за трьома основними напрямками: економічним, організаційним та соціальним.

Економічний ефект полягає у зниженні витрат на підбір персоналу, скороченні часу закриття вакансій, зменшенні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, а також у підвищенні продуктивності праці. Впровадження цифрових HR-технологій дозволить автоматизувати процеси рекрутингу, що зменшить витрати часу та ресурсів. Зокрема, скорочення часу підбору персоналу на 30–40 % сприятиме зниженню витрат, пов'язаних із простоем робочих місць.

Крім того, ефективна система адаптації персоналу дозволить скоротити період входження працівників у посаду на 20–30 %, що безпосередньо вплине на зростання продуктивності праці. Зниження рівня плинності кадрів навіть на 10–15 % дозволить підприємству уникнути значних витрат на повторний підбір та навчання персоналу.

Організаційний ефект проявляється у підвищенні якості управління персоналом, оптимізації HR-процесів, покращенні координації між підрозділами та впровадженні сучасних управлінських підходів. Впровадження адаптивної системи підбору та моделі адаптації дозволить сформувати цілісну HR-систему, що забезпечить ефективне управління кадровими ресурсами.

Соціальний ефект полягає у підвищенні рівня задоволеності працівників, формуванні позитивного психологічного клімату, зниженні рівня стресу та вигорання, а також у підвищенні лояльності персоналу до підприємства, що, у свою чергу, сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями удосконалення системи підбору та адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод»*

Проблема	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Інструменти
Реактивний підбір персоналу	Перехід до стратегічного HR-планування	Прогнозування потреб у персоналі	HR-аналітика
Тривалий підбір	Цифровізація рекрутингу	Впровадження ATS	ATS-система
Низька якість кандидатів	Компетентнісний підхід	Розробка профілів посад	Моделі компетенцій
Дефіцит кадрів	Розширення каналів пошуку	Соцмережі, referral-програми	LinkedIn, job-платформи
Відсутність кадрового резерву	Формування talent pool	Створення бази кандидатів	HRM/ATS
Неефективна адаптація	Впровадження onboarding-системи	Стандартизація адаптації	Чек-листи, програми
Неформальне наставництво	Систематизація mentoring	Призначення наставників	Mentoring
Відсутність цифрової адаптації	Digital onboarding	Онлайн-навчання	LMS, портал
Висока плинність кадрів	Підвищення мотивації	KPI, бонусна система	Performance system
Відсутність аналітики	Впровадження HR-аналітики	Аналіз даних персоналу	BI-системи
Стрес і вигорання	Психологічна підтримка	Програми wellbeing	Коучинг
Розрізнені HR-процеси	Інтеграція систем	Єдина HRM-платформа	HRM-system

* Складено автором самостійно.

Аналіз результатів дослідження дозволив обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення системи підбору та адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод», які спрямовані на підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства в умовах невизначеності. Узагальнення запропонованих заходів, представлене в таблиці 3.3, відображає комплексний підхід до трансформації існуючої HR-системи на основі сучасних управлінських та цифрових рішень.

Передусім, важливим напрямом є перехід від реактивної до стратегічно орієнтованої системи підбору персоналу. Впровадження HR-аналітики та прогнозування потреб у персоналі дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни у виробничій діяльності та уникати дефіциту кадрів. Це особливо актуально в умовах нестабільності ринку праці та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників.

Значна увага приділяється цифровізації процесів підбору персоналу. Впровадження автоматизованих систем рекрутингу (ATS), використання онлайн-платформ і соціальних мереж сприятиме розширенню джерел пошуку кандидатів, скороченню часу закриття вакансій та підвищенню якості відбору. У поєднанні з компетентнісним підходом це дозволить забезпечити більш об'єктивну оцінку кандидатів і підвищити відповідність персоналу вимогам підприємства.

Важливим елементом удосконалення є формування кадрового резерву (talent pool), що забезпечить оперативність підбору персоналу та зниження ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, що дозволить підприємству діяти проактивно, а не лише реагувати на виникнення вакансій.

У сфері адаптації персоналу ключовим напрямом є впровадження структурованої системи onboarding, що передбачає стандартизацію процесу входження працівників у діяльність підприємства. Використання чек-листів, програм адаптації, наставництва та цифрових інструментів (LMS, корпоративні портали) дозволить скоротити період адаптації, підвищити продуктивність нових працівників та знизити рівень їх звільнення.

Окрему увагу приділено розвитку системи наставництва, яка забезпечує передачу знань і практичного досвіду від більш досвідчених працівників до новачків. Формалізація цього процесу сприятиме підвищенню ефективності адаптації та покращенню внутрішньої комунікації в колективі.

З метою зниження плинності кадрів та підвищення мотивації персоналу запропоновано впровадження сучасних систем оцінювання результативності (KPI) та стимулювання працівників, що дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, їх залученість та лояльність до підприємства.

Не менш важливим напрямом є впровадження HR-аналітики та інтеграція всіх HR-процесів у єдину цифрову систему управління персоналом, що забезпечить підвищення прозорості управлінських рішень, можливість оперативного аналізу даних та формування ефективної кадрової політики.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення формують цілісну модель модернізації системи підбору та адаптації персоналу, яка поєднує стратегічні, цифрові та організаційні інструменти. Їх впровадження дозволить ПРАТ «Тернопільський молокозавод» підвищити ефективність управління персоналом, знизити вплив факторів невизначеності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що управління персоналом у сучасних умовах трансформується у стратегічний напрям діяльності підприємства, де людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організації. Доведено, що підбір і адаптація персоналу є взаємопов'язаними складовими єдиної HR-системи, ефективність якої визначається рівнем їх інтеграції, системності та відповідності стратегічним цілям підприємства. Узагальнення еволюції підходів до підбору персоналу засвідчило перехід від адміністративних і формалізованих моделей до компетентнісного, стратегічного, цифрового та ризик-орієнтованого підходів, що передбачають орієнтацію на потенціал працівника, використання аналітики даних та врахування факторів невизначеності.

Обґрунтовано, що адаптація персоналу є багаторівневим процесом, який включає професійну, соціально-психологічну, організаційну, психофізіологічну та цифрову складові, і спрямований на забезпечення ефективного включення працівника в діяльність організації. Встановлено, що в умовах невизначеності зростає значення гнучких, індивідуалізованих та цифрових моделей адаптації, які забезпечують швидке досягнення продуктивності, зниження плинності кадрів та формування лояльності персоналу. Доведено, що цифровізація HR-процесів (HRM-системи, HR-аналітика, LMS, онлайн-рекрутинг) виступає ключовим інструментом підвищення ефективності підбору та адаптації персоналу.

Узагальнення впливу факторів невизначеності показало, що вони суттєво ускладнюють процеси підбору та адаптації персоналу, зумовлюючи необхідність переходу до адаптивних, проактивних і ризик-орієнтованих моделей управління. Встановлено, що ефективне функціонування систем підбору та адаптації можливе лише за умови їх цілеспрямованого проєктування як інтегрованої HR-

системи, яка базується на принципах системності, гнучкості, цифровізації та врахування кадрових ризиків.

Проведений аналіз діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» засвідчив, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку, зокрема зростанням доходів, підвищенням продуктивності праці та збільшенням рівня оплати праці. Водночас фінансові результати мають нестабільний характер, що проявляється у коливаннях прибутковості, рівня рентабельності та зростанні зобов'язань. Такі тенденції свідчать про функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності та наявності фінансово-економічних ризиків. Аналіз кадрового потенціалу показав, що чисельність персоналу підприємства зазнавала змін: скорочення у 2022–2023 роках змінилося зростанням у 2024–2025 роках, що відображає адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Одночасно спостерігається стійке зростання доходу на одного працівника та середньої заробітної плати, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і посилення мотиваційної політики підприємства.

Дослідження системи підбору персоналу дозволило встановити, що вона має переважно реактивний характер, недостатній рівень цифровізації та обмежене використання сучасних методів оцінювання кандидатів. Відсутність стратегічного планування, кадрового резерву та компетентнісного підходу знижує ефективність рекрутингових процесів і підвищує ризик невідповідності персоналу потребам підприємства. Оцінка процесів адаптації персоналу засвідчила їх фрагментарний і недостатньо формалізований характер. Відсутність системних програм адаптації, наставництва, цифрових інструментів та чітких критеріїв оцінювання знижує ефективність входження працівників у діяльність підприємства та сприяє зростанню плинності кадрів. Встановлено, що фактори невизначеності, зокрема економічна нестабільність, дефіцит кадрів на ринку праці, міграційні процеси та організаційні зміни, мають суттєвий вплив на кадрові процеси підприємства. Вони ускладнюють підбір персоналу, знижують

ефективність адаптації та підвищують ризики втрати кваліфікованих працівників.

У процесі дослідження обґрунтовано необхідність удосконалення системи підбору та адаптації персоналу ПРАТ «Тернопільський молокозавод» з урахуванням впливу факторів невизначеності та виявлених у попередньому розділі системних недоліків. Доведено, що підвищення ефективності кадрових процесів можливе лише за умови переходу до адаптивної, стратегічно орієнтованої та цифровізованої системи управління персоналом, яка забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища .

У межах розділу розроблено адаптивну модель підбору персоналу, що передбачає впровадження HR-аналітики, компетентнісного підходу, формування кадрового резерву та використання цифрових інструментів рекрутингу. Запропоновано ефективну модель адаптації персоналу, яка базується на поетапному підході (pre-boarding, onboarding, професійна та соціальна адаптація, оцінювання результатів) і передбачає використання наставництва, навчання та регулярного зворотного зв'язку. Це дозволяє скоротити період адаптації, підвищити продуктивність працівників і знизити рівень їх плинності.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових HR-технологій (ATS, LMS, HRM-системи, HR-аналітика), що забезпечують автоматизацію процесів підбору та адаптації персоналу, підвищення об'єктивності управлінських рішень і оптимізацію витрат підприємства. Встановлено, що використання цифрових інструментів дозволяє скоротити час закриття вакансій на 30–40 % та зменшити тривалість адаптації на 20–30 %.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну, організаційну та соціальну доцільність. Визначено, що їх реалізація сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості підбору персоналу та зміцненню мотивації працівників. Сукупний ефект полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16.
2. Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_54.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019 № 2(34). С. 93-101. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
4. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 85, № 6. С. 24–30.
5. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль : ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
6. 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.
7. Василик А. Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 137–146.
8. Винничук Р. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 165–170.
9. Вовк В. Формування системи адаптації персоналу на підприємствах в умовах цифровізації. Наука. Освіта. Молодь. 2025. № 18. С. 52-54.
10. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. БізнесІнформ. 2022. № 1, р. 403-409.

- 11.Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С.313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
- 12.Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
- 13.Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
- 14.Гончар С. Й., Бондарчук В. В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. Наука і техніка сьогодні. 2023. №9. С.157-173.
- 15.Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 25–31.
- 16.Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. 2021. С. 241-246.
- 17.Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 268-276.
- 18.Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
- 19.Єпіфанова І. Ю. Процес адаптації в управлінні персоналом. Економіка і суспільство. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199>.

20. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. С. 13-17.
21. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. Т. 1. №2. С. 10–17.
22. Заставнюк Л. І., Завадська Р. О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 127-130.
23. Коваленко Н. В., Савенко О. А., Гірняк К. М., Громова О. О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 38-44.
24. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
25. Козій Х. В. Застосування цифрових технологій при рекрутингу. Молодіжна наука у контексті суспільно-економічного розвитку країни. 2022. № 4, С. 147-151.
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 6 (1). С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
27. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.
28. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та

суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

- 29.Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-9.
- 30.Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.
- 31.Лемешук Р. В., Табачук А. Я., Т. М. Вейдер. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 404-411.
- 32.Лемешук Р. Значимі елементи системи адаптації персоналу агропідприємства: результати емпіричного дослідження. Наука. Освіта. Молодь. 2025. № 18. С. 164-166.
- 33.Лемешук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. Економічні горизонти. 2024. № 2(28). С. 111–118.
- 34.Леськова С. В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 1. С. 67-73.
- 35.Літорович О. В., Карий О. І Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 58-62.
- 36.Лобза А. В., А. Л. Бикова, Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 174-178.
- 37.Лобза А., Бикова А., Криша В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №. 3(77). URL : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17>.

- 38.Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2022. № 8. С. 20-25.
- 39.Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
- 40.Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR менеджменті. WayScience . 2022. № 3, С. 337-339.
- 41.Михайлова, А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: 2021. URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>
- 42.Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 325-331.
- 43.Наливайко Т. Л. Формалізація процесу адаптивного управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 118-126.
- 44.Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>
- 45.Панченко І. В. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 44. С.79-84.
- 46.Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 332-338.
- 47.Петрова О. В. Методи та підходи до адаптації персоналу на сучасних підприємствах. Менеджмент та інновації. 2020. № 5. С. 43–49.
- 48.Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2023. № 2. С. 108–114.

- 49.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93.
- 50.Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). С. 62–78.
- 51.Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Вип. 8. С. 49-55.
- 52.Сидоренко М. Ю. Вплив системи адаптації персоналу на ефективність роботи підприємства. Економіка і управління. 2021. № 3. С. 112–118.
- 53.Статистична та фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
- 54.Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. № 4. С. 115-121.
- 55.Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). Актуальні проблеми економіки. Серія «Економіка». 2022. № 1. С. 71–78.
- 56.Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Грааль науки. 2022. № 16. С. 72–79.
- 57.Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4. С. 230–238. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>
- 58.Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. Economic synergy. 2023. Iss. 3. С. 38-54.

- 59.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.