

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення технологій адаптації персоналу організації в умовах
воєнного стану

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Мавроді А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Горбань С.Ф.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Мавроді Альона Сергіївна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення технологій адаптації персоналу організації в умовах воєнного стану

керівник проєкту (роботи) Горбань Світлана Федорівна, к.т.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Особливості сучасних концепцій адаптації персоналу

2. Дослідження технологій адаптації в системі управління персоналом підприємства

3. Напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу в організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис) Мавроді А.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис) Горбань С.Ф.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 108 с., 18 табл., 10 рис., 70 джерел.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – технології адаптації персоналу підприємства в умовах воєнного стану

Мета роботи – розглянути особливості концепцій адаптації персоналу у сучасних умовах господарювання, дослідити технології адаптації в системі управління персоналом підприємства, запропонувати напрямки удосконалення технологій адаптації працівників в умовах воєнного стану.

Методи дослідження – загальнонаукові методи логічного та системного аналізу і синтезу, спеціальні методи: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, соціально-психологічні методи збору первинної інформації.

У сучасних умовах персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства, від якого безпосередньо залежать рівень продуктивності праці, професійний розвиток, зростання компетентностей та удосконалення практичних навичок. Саме ці характеристики визначають результативність функціонування підприємства в умовах воєнного стану. У цьому контексті дослідження процесів адаптації працівників набуває особливої актуальності, оскільки потребує систематизації наукових підходів, спрямованих на забезпечення ефективного включення персоналу в діяльність підприємства в умовах підвищених ризиків, невизначеності та небезпеки.

В роботі викладено особливості сучасних концепцій адаптації персоналу, дослідження технологій адаптації в системі управління персоналом приватного підприємства в умовах воєнного стану, напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу в організації.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ,
УМОВИ ВОЄННОГО СТАНУ, ПІДТРИМКА ТА АДАПТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Особливості сучасних концепцій адаптації персоналу	10
1.1 Особливості процесу адаптації працівників у сучасних умовах господарювання	10
1.2 Структура, сутність та фактори адаптації персоналу	20
1.3 Аналіз сучасних моделей професійної адаптації персоналу в Україні	32
Висновки до 1 розділу	42
2 Дослідження технологій адаптації в системі управління персоналом підприємства	44
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	44
2.2 Дослідження системи управління персоналом на підприємстві	54
2.3 Дослідження системи адаптації персоналу в умовах воєнного стану	64
Висновки до 2 розділу	70
3 Напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу в організації	73
3.1 Розробка методики опитування для оцінки виробничої адаптації працівників	73
3.2 Розробка інструментів підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster»	80
Висновки до 3 розділу	92
Висновки	95
Перелік посилань	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних та політичних умовах, які характеризуються надзвичайною складністю та динамізмом, виникає необхідність у розробці новітніх та вдосконалених підходів до управлінських процесів у сфері управління персоналом. Обмежене фінансування або недостатні ресурси, спрямовані на розвиток системи адаптації працівників на підприємствах, суттєво знижують ефективність управлінських функцій у галузі HR. Сьогодні стратегічним активом кожного підприємства є його персонал, і саме через підвищення продуктивності праці, розвиток професіоналізму, поглиблення знань та вдосконалення навичок працівників забезпечується ефективність та рентабельність його діяльності. Відповідно, вивчення процесу адаптації персоналу на підприємствах стає надзвичайно важливим напрямом наукових досліджень, що вимагає теоретичного обґрунтування та систематизації існуючих підходів до цієї проблеми.

Зростаюча значущість людського фактора в управлінні діяльністю підприємств визначає необхідність розробки сучасних систем адаптації персоналу. У зв'язку з цим, наукове співтовариство все більше фокусується на дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління персоналом. Зокрема, питання підвищення ефективності систем адаптації працівників на підприємствах стало об'єктом ґрунтовних наукових досліджень, здійснених численними вченими в різних галузях знань. Проблеми удосконалення та розвитку механізмів адаптації в системі управління персоналом знайшли своє відображення у наукових працях українських вчених: А. Колота, М. Крушельницької, Ф. Хміля, Г. Щокіна, К. Процак, Р. Лемещук, О. Посвалюк, В. Смачило, В. Колеснікової, Л. Ремньової, С. Хмелевського та багатьох інших.

Дослідження вищезазначених науковців містять ґрунтовний аналіз та характеристику сучасних систем адаптації персоналу, а також інструментів його професійного розвитку. Водночас, у науковій літературі все ще бракує

чітко структурованого аналізу особливостей функціонування мотиваційних механізмів у системах адаптації персоналу.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Мета дипломної роботи - розглянути особливості концепцій адаптації персоналу у сучасних умовах господарювання, дослідити технології адаптації в системі управління персоналом підприємства, запропонувати напрямки удосконалення технологій адаптації працівників в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні задачі:

- визначено особливості процесу адаптації працівників у сучасних умовах господарювання ;
- розглянуто структуру, сутність та фактори адаптації персоналу;
- проаналізовано сучасні моделі професійної адаптації персоналу в Україні та визначено найефективніші сучасні підходи до вибору моделі адаптації працівників організації з урахуванням сучасних викликів;
- проаналізовано процеси адаптації працівників в системі управління персоналом приватного підприємства;
- досліджено систему адаптації персоналу підприємства в умовах воєнного стану;
- запропоновано напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу в організації;
- розроблено методику опитування для оцінки виробничої адаптації працівників;
- розроблено інструментарій підтримки та адаптації ветеранів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження визначено технології адаптації персоналу підприємства в умовах воєнного стану

Методи дослідження. Науково – теоретичною основою дослідження послужили наукові роботи українських та закордонних вчених, в яких розглянуто проблеми та особливості трудової адаптації персоналу.

Поставлені у дослідженні задачі вирішувалися на основі застосування загальнонаукових методів логічного та системного аналізу і синтезу та спеціальних методів - економіко-статистичних методів збору і обробки інформації, соціально-психологічних методів збору первинної інформації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства у справах ветеранів України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. В результаті впровадження методики анкетування щодо визначення стану та оцінки виробничої адаптації персоналу та запропонованих інструментів підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster» буде забезпечено розвиток індивідуальної професійної траєкторії працівника, удосконалення емоційно – психологічної атмосфери в колективі, підвищення рівня правової грамотності, управління процесами соціальної інтеграції та розвитку корпоративної культури організації.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступних положеннях: визначено напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу на підприємстві, розроблено методику опитування для оцінки виробничої адаптації працівників в умовах воєнного стану та запропоновано для впровадження комплекс заходів для соціально – психологічної підтримки та адаптації ветеранів на підприємстві.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були представлені тезами за темою «Проблеми адаптації ветеранів в професійному середовищі» і ухвалені на III Міжнародній науково-практичній

конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» 20-21 жовтня 2025 р. (Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 108 сторінок, 18 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел нараховує 70 найменувань.

1 ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Особливості процесу адаптації працівників у сучасних умовах господарювання

Концепція управління персоналом організації розглядається як системна сукупність теоретико-методологічних положень, що визначають сутність, зміст, цілі, завдання, принципи, критерії та методи управління людськими ресурсами. Вона охоплює також організаційно-практичні засади формування механізмів реалізації кадрової політики відповідно до специфіки функціонування підприємства [1].

Сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на зростанні ролі особистості працівника як ключового елемента організаційного потенціалу. Важливим аспектом є розуміння його мотиваційних установок, формування та спрямування яких повинні відповідати стратегічним завданням підприємства.

У зв'язку з цим процес адаптації персоналу в сучасних умовах господарювання набуває особливого значення, оскільки сприяє не лише інтеграції нового співробітника у виробниче середовище, але й підвищенню ефективності використання людського капіталу як стратегічного ресурсу організації.

У загальному значенні адаптація визначається як процес пристосування індивіда до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це поняття є міждисциплінарним і широко застосовується у фізіології, медицині, біології, психології, соціології та менеджменті персоналу [2 - 4].

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін, підвищення вимог до кваліфікації кадрів і загальної нестабільності середовища, процес виробничої адаптації працівників набуває особливої актуальності.

Під виробничою адаптацією розуміють процес активного входження працівника в нове професійне середовище, засвоєння ним норм, цінностей,

традицій та стандартів трудового колективу з метою досягнення оптимального рівня ефективності трудової діяльності.

Виробнича адаптація, як зазначають науковці, є взаємодією працівника та організації, спрямованою на освоєння нових умов праці, а також на формування взаємно вигідних соціально-трудова відносин. З одного боку, новачок прагне пристосуватися до нового колективу, а з іншого - організація впливає на нього, підтримуючи свою виробничу культуру [4].

У контексті трудових відносин адаптація працівника виступає як один із ключових етапів його професійної діяльності. Рівень успішності проходження цього етапу визначає подальшу ефективність праці, якість виконання посадових обов'язків, а також лояльність працівника до організації.

Низка досліджень доводить існування прямого зв'язку між рівнем адаптованості персоналу та показниками плинності кадрів, задоволеністю працею і стабільністю трудових колективів. Основною умовою успішної адаптації є взаємна зацікавленість як підприємства, так і працівника в ефективності спільної діяльності. Підприємство зацікавлене у швидкому включенні працівника до виробничого процесу, а працівник - у самореалізації, професійному зростанні та стабільному матеріальному становищі [4].

Окрім того, трудова адаптація є важливим чинником самореалізації особистості у професійній сфері та виступає механізмом формування трудової кар'єри.

Неефективна адаптація зумовлює значні економічні, соціально-психологічні та моральні втрати як для підприємства, так і для працівника, що підтверджується результатами сучасних соціально-економічних досліджень [6]. У зв'язку з посиленням динаміки соціально-економічних процесів актуальність управління трудовою адаптацією значно зростає, оскільки її якість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації та рівень використання людського потенціалу [2].

Сутність та особливості процесу трудової адаптації працівника можна розглянути за певними ознаками, що представлені на рисунку 1.1.

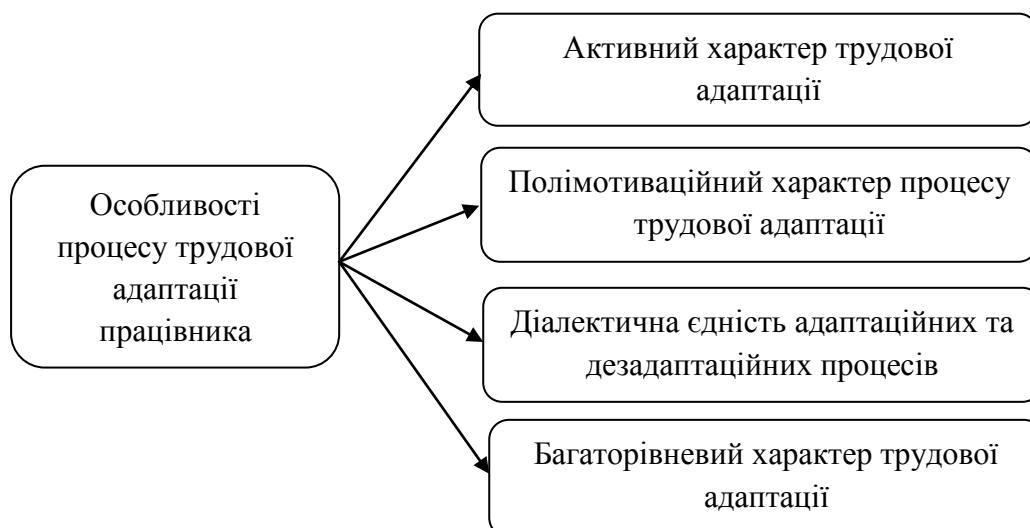


Рисунок 1.1 – Особливості сучасного процесу трудової адаптації працівника

По-перше, адаптація має активний характер. Адаптація у трудовій діяльності є складним і багатогранним соціально-психологічним процесом, який відображає активну взаємодію працівника (адаптанта) з виробничим середовищем організації. У науковій літературі вона розглядається як двосторонній процес взаємного пристосування особистості та організації до нових умов спільної діяльності [5].

Вона передбачає не пасивне підпорядкування новим умовам, а свідому діяльність працівника, спрямовану на освоєння вимог, норм, цінностей і трудових традицій колективу. Новоприйнятий працівник не лише прагне відповідати встановленим стандартам поведінки, але й активно впливає на професійне середовище - з'ясовує прийнятні умови праці, намагається їх оптимізувати відповідно до власних можливостей і потреб, формує соціальні зв'язки з колегами та керівництвом.

З одного боку, орієнтаційні мотиви стимулюють пошук інформації про нове середовище, встановлення соціальних контактів і оцінку адаптаційної ситуації; з іншого - змістовні мотиви формують прагнення до освоєння

конкретної діяльності, підвищення результативності праці та оптимізації взаємодії з колективом.

Організація також здійснює адаптивний вплив на нового працівника, прагнучи забезпечити його інтеграцію у систему діючих норм, цінностей і професійних стереотипів. Це необхідно для підтримання організаційної єдності, стабільності внутрішнього мікроклімату та ефективного функціонування колективу.

Таким чином, мотиваційна структура адаптації визначається взаємодією індивідуальних і колективних цілей, де особистісна потреба в розвитку співіснує з організаційною потребою в продуктивному працівникові.

Важливим аспектом є взаємна зацікавленість сторін у результатах адаптації. Для працівника успішне проходження адаптаційного періоду означає швидше опанування професійних обов'язків, досягнення внутрішнього комфорту, підвищення матеріального добробуту та авторитету серед колег. Для підприємства ж це гарантує стабільність виробничого процесу, зменшення втрат часу та ресурсів, пов'язаних із неефективністю новачка [3].

Порушення або уповільнення процесу адаптації призводить до зниження ефективності роботи, підвищення психоемоційної напруженості працівника та ризику плинності кадрів. Навпаки, успішна адаптація забезпечує формування професійної компетентності, внутрішньої задоволеності працею та підвищення соціального статусу особистості у колективі [3].

Отже, трудова адаптація виступає не лише засобом включення працівника у виробничу діяльність, але й важливим чинником соціалізації, що забезпечує ефективне функціонування організації в цілому. Кінцевим показником успішної адаптації є результативна професійна діяльність працівника, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, адаптація характеризується полімотиваційністю адаптивної діяльності, що зумовлює діалектичну єдність орієнтаційної та змістової сторін

трудової активності працівника у процесі входження до виробничого колективу.

Основним поштовхом до початку виробничої адаптації є «потреба в реалізації адаптивного потенціалу», яка виникає під впливом нових умов виробничого середовища або внаслідок внутрішніх потреб працівника у зміні професійного статусу [3]. Такі зміни можуть мати як об'єктивний характер (інновації у виробництві), так і суб'єктивний - пов'язаний із новизною умов конкретного робочого місця для даного індивіда [6].

Адаптивна потреба формується у процесі взаємодії потреби особистості в трудовій самореалізації та потреби підприємства у кваліфікованому, активному працівникові, здатному забезпечити ефективність виконання виробничих функцій колективу. Під впливом цієї взаємодії формується мотиваційна структура адаптивної поведінки індивіда, у якій взаємопов'язані різні мотиви - від орієнтаційних до діяльнісних [7].

Орієнтаційні мотиви спонукають новачка до пошуку, збору та аналізу інформації про виробництво, соціально-психологічне середовище колективу, систему взаємин та неформальних комунікацій. Ці мотиви сприяють розширенню соціальних контактів і формуванню первинної оцінки умов адаптації. Змістовні мотиви, натомість, пов'язані з безпосереднім освоєнням трудових функцій, досягненням професійної компетентності та гармонійної взаємодії з виробничим середовищем. Взаємодія цих мотивів формує мету та програму адаптивної діяльності працівника, що базується на оцінці можливостей реалізації його життєвих і професійних цілей у межах конкретної організації.

Варто зазначити, що виробнича організація також зацікавлена у двосторонньому інформаційному обміні з новим працівником. Отримуючи відомості про його професійні, соціально-психологічні та особистісні характеристики, підприємство може створити сприятливі умови для швидкої адаптації і, відповідно, підвищення ефективності праці. У свою чергу, новоприйнятий працівник прагне отримати максимально повну інформацію про

різні аспекти діяльності організації, щоб скорегувати власні очікування, мотиви та поведінкову стратегію у період входження до колективу [3].

По-третє, важливою сутнісною характеристикою процесу виробничої адаптації є «взаємозв'язок і діалектична єдність адаптаційних та дезадаптаційних явищ». Будь-яка адаптація не є однобічним процесом пристосування, а має суперечливу природу, оскільки розвиток особистості у новому професійному середовищі неминуче супроводжується періодами напруження, невизначеності та можливими тимчасовими утрудненнями [8].

Ефективність або ускладненість перебігу виробничої адаптації нового працівника безпосередньо залежить від «сприятливості умов для задоволення його адаптивних потреб». До таких умов належать: достатній рівень інформаційного обміну між індивідом і організацією, налагоджені соціальні контакти у трудовому колективі, узгодженість життєвих і професійних цілей працівника з цілями підприємства, а також наявність необхідних ресурсів і умов для реалізації трудових функцій [9].

Наявність і повнота реалізації цих чинників визначають ефективність, динамізм і межі процесу адаптації. За сприятливих умов адаптаційні зв'язки між працівником і виробництвом зміцнюються, формується стабільна система взаємодії, підвищується продуктивність праці та рівень задоволеності професійною діяльністю [10].

Водночас, за несприятливих умов може спостерігатися протилежна тенденція - дезадаптація, яка виявляється у зниженні мотивації, виникненні емоційного напруження, відчуженості або навіть конфліктів у трудовому колективі [7].

У ситуаціях, коли система умов змінюється у негативному напрямі (збільшується інформаційна невизначеність, виникають труднощі у взаємодії, погіршуються умови праці), процес адаптації може втратити свою стабільність і перейти у фазу дезадаптації. Основним наслідком цього є ослаблення або розрив адаптаційних зв'язків між працівником і виробничим середовищем, що нерідко призводить до зниження професійної ефективності, демотивації або

звільнення з підприємства. Отже, підтримання стабільних адаптаційних умов є не лише психологічним, а й економічним завданням організації, адже високий рівень дезадаптації спричиняє зниження продуктивності та кадрову плинність.

Таким чином, адаптація виявляє свою діалектичну природу: її ефективність зумовлюється рівновагою між позитивними та негативними тенденціями розвитку взаємодії працівника й організації. Усвідомлення цієї єдності має важливе значення для формування системи управління персоналом, спрямованої на попередження дезадаптаційних процесів і підтримання стабільної інтеграції працівника у виробничий колектив.

По-четверте, важливою сутнісною характеристикою процесу виробничої адаптації є її багаторівневий характер, що проявляється у взаємодії та єдності біологічного, психологічного і соціального рівнів адаптації. Така структура зумовлює комплексність і багатовимірність процесу пристосування працівника до умов нової професійної діяльності.

Біологічний рівень адаптації відображає фізіологічну реакцію організму на зміну умов праці, включаючи особливості робочого режиму, навантаження, темпу виконання завдань, мікроклімат виробничого середовища, а також рівень фізичного навантаження. Порушення балансу на цьому рівні може спричинити підвищену втому, зниження працездатності та, у підсумку, негативно вплинути на результативність праці [11].

Психологічний рівень охоплює емоційно-вольову, когнітивну та мотиваційну сфери особистості, які визначають її здатність сприймати нове середовище, взаємодіяти з колегами, долати стресові ситуації та формувати внутрішню готовність до професійного самоствердження [12]. Успішна адаптація на цьому рівні забезпечує формування позитивного ставлення до трудової діяльності, підвищення самооцінки та задоволеності роботою [13].

Соціальний рівень відображає «інтеграцію працівника у систему міжособистісних та виробничих відносин колективу», прийняття ним соціальних ролей, норм і цінностей організації. Саме на цьому рівні закладається основа для гармонійної взаємодії працівника з колективом,

розвитку корпоративної культури та підвищення рівня соціальної згуртованості [14].

Водночас практика свідчить, що зміни в адаптаційних зв'язках можуть бути зумовлені впливом факторів різної природи - біологічної, психологічної або соціальної. Ступінь і характер впливу кожної з цих груп чинників залежать від індивідуальних особливостей працівника, специфіки його діяльності та умов виробничого середовища. Однак між цими рівнями існує тісний взаємозв'язок: фізичний стан людини впливає на її психічну стабільність, психологічний комфорт - на соціальну активність, а соціальні умови, у свою чергу, формують внутрішню мотивацію до праці [12].

Таким чином, багаторівневість виробничої адаптації відображає єдність біологічних, психологічних і соціальних механізмів пристосування, що забезпечують комплексний розвиток працівника у професійному середовищі та стабільність функціонування організації.

Розглядаючи фактори, що впливають на біологічний рівень виробничої адаптації, доцільно виділити дві основні групи: ті, що пов'язані з умовами біологічної адаптації на виробництві, та ті, що зумовлені індивідуальними біологічними особливостями працівника, передусім молодого спеціаліста [15].

Біологічний рівень адаптації особливо чутливий до екологічних умов праці, які визначають фізичне самопочуття та загальну працездатність людини. Безпечне виробниче середовище, контроль за шкідливими речовинами, ергономічні умови праці - усе це базові складові адаптаційного процесу.

Створення та підтримка сприятливого екологічного середовища на рівні держави, регіону і конкретного підприємства є необхідною передумовою ефективного перебігу адаптаційних процесів. Безпечні умови праці, відповідний мікроклімат виробничих приміщень, контроль рівня шуму, вібрації, освітлення та концентрації шкідливих речовин у повітрі - усе це визначає фізіологічну готовність працівника до ефективної діяльності [9].

Законодавство України гарантує охорону навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів і захист здоров'я

населення. Зниження загальних адаптивних можливостей людини, у тому числі у сфері професійної діяльності, є одним із наслідків екологічних порушень.

Не менш важливим є фактор інформаційної відкритості щодо екологічного стану виробництва. У минулому відсутність достовірних даних про рівень екологічної безпеки підприємств значно ускладнювала працівникам можливість об'єктивного вибору місця роботи. Сучасні умови господарювання вимагають включення екологічної інформованості до системи обов'язкових складових забезпечення виробничої адаптації персоналу.

Індивідуальні біологічні особливості працівника - такі як рівень фізичного розвитку, стан здоров'я, особливості обміну речовин, наявність хронічних захворювань - також суттєво впливають на темпи і результати адаптації [14].

Особливої актуальності останніми роками набув вплив воєнного фактору, який суттєво трансформував умови праці, безпеки та життєдіяльності в Україні. Повномасштабна збройна агресія РФ призвела до зміни біологічних і психологічних умов виробничої адаптації працівників: зросло навантаження на нервову систему, підвищився рівень стресу, з'явилися нові ризики для фізичного здоров'я через нестабільність енергозабезпечення, евакуаційні процеси та військову небезпеку [16].

В умовах воєнного стану адаптаційні механізми особистості зазнають додаткового навантаження. Працівники часто змушені пристосовуватися до змінного графіка, віддаленої роботи, волонтерської активності чи тимчасового переміщення, що впливає на всі рівні адаптації - біологічний, психологічний і соціальний. Для підприємств це створює потребу у запровадженні психологічної підтримки персоналу, програм реадаптації ветеранів, гнучких режимів праці та відновлювальних заходів.

З урахуванням багаторівневої природи процесу, виробнича адаптація може бути визначена як комплексний процес і результат перебудови функціональних, поведінкових і діяльнісних характеристик працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також взаємної зміни

цього середовища під впливом адаптивних потреб особистості з метою забезпечення їхньої узгодженої діяльності та розвитку.

Соціальна адаптація у ширшому сенсі виходить за межі виробничої сфери, охоплюючи пристосування людини до умов суспільного життя в цілому. Кожен із цих рівнів має власні закономірності впливу, проте їхня взаємозалежність визначає загальний результат адаптаційного процесу.

Воєнні дії зумовили зростання емоційного навантаження на працівників, порушення сталих трудових зв'язків, втрату частини виробничих потужностей. Працівники змушені адаптуватися до роботи в умовах ризику, нестабільності, евакуаційних заходів або віддаленого виконання обов'язків.

Водночас багато підприємств реалізують програми психологічної підтримки, створюють умови для соціальної та професійної реадaptaції військовослужбовців, упроваджують гнучкі режими праці, що сприяє пом'якшенню впливу стресових факторів і підтриманню працездатності колективів.

Виробнича адаптація є активним двостороннім процесом взаємодії працівника та організації, спрямованим на досягнення узгодженості цілей і підвищення ефективності праці.

Процес адаптації має полімотиваційний і багаторівневий характер, що поєднує біологічні, психологічні та соціальні аспекти.

На динаміку адаптаційних процесів впливають як екологічні, так і воєнні фактори, які в сучасних українських умовах стають визначальними.

Підтримка екологічної безпеки, психічного здоров'я, соціальної стабільності та безпекових умов праці є ключовими передумовами ефективної виробничої адаптації в умовах війни.

Проте саме виробнича адаптація виступає основною формою інтеграції особистості у соціально-економічну систему, адже включає біологічні, медичні, технічні, соціальні та воєнно-психологічні аспекти пристосування до професійної діяльності в умовах сучасної України.

1.2 Структура, сутність та фактори адаптації персоналу

З огляду на прояви виробничої адаптації на біологічному, психологічному та соціальному рівнях, доцільно надати їй таке визначення: виробнича адаптація - це процес та результат коригування функціонування організму, поведінки й трудової діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також трансформації самого виробничого середовища у ході задоволення адаптаційної потреби працівника з метою забезпечення їхньої взаємодії та розвитку.

Безумовно, наведене визначення не охоплює всю багатовимірність і повноту проявів даного процесу. Водночас воно окреслює його ключові змістовні характеристики й може слугувати підґрунтям для аналізу структури виробничої адаптації.

Соціальна адаптація у широкому розумінні виходить за межі виробничої сфери, охоплюючи широкий спектр питань пристосування людини до соціальних відносин.

Разом із тим виробнича адаптація включає біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії та умов виробничої діяльності.

Нині не існує загальноприйнятої класифікації видів виробничої адаптації працівників. Найчастіше її розглядають у двох аспектах: у площині опанування молодим працівником обраної професії - професійна адаптація, а також з позиції входження працівника у трудовий колектив - соціально-психологічна адаптація [18, 20].

На закріплення працівника у колективі й пристосування його до вимог професійної діяльності впливає також невиробнича сфера.

У зв'язку з цим дослідники виокремлюють поняття «невиробнича адаптація», під якою розуміють пристосування до побутових умов, середовища та сфери дозвілля. При цьому адаптацію поділяють на професійну (як

опанування спеціальності) та психологічну (як формування внутрішньої готовності до виконання професійних ролей) [19, 21].

Виробнича адаптація особистості включає низку послідовних етапів, серед яких виділяють такі:

1. Етап адаптації, пов'язаний із професійною підготовкою. На цьому рівні відбувається засвоєння базових знань, умінь і навичок, необхідних для подальшої професійної діяльності.

2. Етап оволодіння професійною майстерністю та інтеграції в трудовий колектив. Він характеризується формуванням практичних компетентностей безпосередньо в робочому середовищі та налагодженням взаємодії з колегами.

3. Етап достатньої (прийнятної) адаптованості. На цій стадії працівник демонструє стійке виконання посадових обов'язків і задовільний рівень пристосування до вимог виробничого процесу.

4. Етап високого рівня адаптації. Він передбачає повну інтеграцію працівника у професійне середовище, високу продуктивність праці та ефективне використання набутих компетентностей.

На кожному конкретному підприємстві існує комплекс факторів, які впливають на процеси адаптації, створюють певну систему чинників, які або сприяють ефективній адаптації, або, навпаки, ускладнюють пристосування людини до нового робочого місця.

Фактори впливу на виробничу та невиробничу адаптацію представлені на рисунку 1.2.

Структура виробничої адаптації має охоплювати не лише процес опанування індивідом певного виду професійної діяльності, але й систему його життєвих проявів, що детермінуються умовами виробництва та ширшими соціальними факторами.

У межах адаптаційного процесу важливим є урахування того, що професійне середовище впливає на різні аспекти функціонування особистості, зумовлюючи необхідність комплексного пристосування до нормативних, організаційних, соціально-побутових і культурних вимог [23].

Види адаптації			Фактори впливу на процеси адаптації
А д а п т а ц і я	Виробнича	Професійна	Зміст праці та трудових дій на конкретному робочому місці
		Психофізіологічна	Характеристики умов праці та рівень їх організації
		Соціально-психологічна	Корпоративна культура, норми і цінності трудового колективу
		Організаційна	Система та порядок організації праці
		Економічна	Організаційна структура підприємства
		Санітарно-гігієнічна	Кількісні та якісні характеристики колективу
	Не виробнича		Система винагороди за працю
			Рівень трудової дисципліни
			Ступінь готовності працівника до трудового процесу
			Нормативно-методичне забезпечення
			Можливості соціального забезпечення (житло, дитячі садочки, медичне обслуговування тощо)
			Можливості взаємодії та спілкування у позаробочий час (корпоративні заходи, зустрічі, відвідування різноманітних заходів трудовим колективом)
			Можливості для відшкодування та відновлення фізичних та духовних сил працівників (заклади санаторно-курортного лікування, бази відпочинку, медичні заклади, спортивно-культурні заклади тощо)

Рисунок 1.2 – Фактори впливу на процеси адаптації

Адаптаційні взаємозв'язки та форми взаємодії індивіда з виробничим середовищем проявляються в кількох ключових сферах, які забезпечують цілісність адаптаційного процесу:

- професійній, що передбачає формування і вдосконалення фахових компетентностей, оволодіння технологіями та методами праці;
- організаційній, пов'язаній із засвоєнням структурно-функціональних норм підприємства, внутрішніх регламентів і системи службових комунікацій;

- матеріально-побутовій, що включає адаптацію до умов праці, рівня матеріального забезпечення, режиму роботи та побутової інфраструктури;
- соціально-психологічній, яка охоплює входження в колектив, встановлення міжособистісних контактів, формування соціальних ролей та емоційно-психологічну стабільність у трудовому середовищі;
- сфері дозвілля, що передбачає пристосування до можливостей відпочинку, неформальної комунікації та відновлення ресурсів працівника.

Узгоджена взаємодія зазначених сфер забезпечує формування цілісної системи виробничої адаптації, що сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності та гармонійному включенню особистості у виробничі й соціальні структури.

У структурі виробничої адаптації провідну та системоутворювальну роль відіграє професійна адаптація, яка розуміється як поетапне опанування працівником специфічних характеристик, норм і умов трудової діяльності, притаманних його фаховій сфері [1, 3].

Професійна адаптація забезпечує інтеграцію індивіда в систему виробничих відносин шляхом сформованості стабільних моделей професійної поведінки, відповідності індивідуальних можливостей вимогам посади, а також розвитком внутрішньої готовності до виконання функціональних обов'язків.

Структурно зміст професійної адаптації проявляється у таких взаємопов'язаних компонентах:

1. Поглиблене оволодіння обраною професією, що передбачає засвоєння спеціалізованих знань, поступове розширення трудових умінь і навичок, а також закріплення професійних прийомів діяльності.

2. Формування професійно значущих якостей особистості, необхідних для ефективної реалізації виробничих завдань. До таких якостей належать: відповідальність, самодисципліна, технологічна культура, комунікативна компетентність та інші риси, що забезпечують відповідність працівника функціональним вимогам організації.

3. Становлення стійких позитивних установок щодо функціональних обов'язків та ролей, властивих обраній спеціальності. Цей компонент охоплює формування мотивації до якісного виконання трудової діяльності, прийняття професійних цінностей, орієнтацію на розвиток і підвищення кваліфікації.

Як зазначалося, серед видів виробничої адаптації провідна роль належить професійній адаптації.

Професійна адаптація являє собою багатокomпонентну систему заходів, спрямованих на перевірку обґрунтованості вибору певної професії, а також на забезпечення ефективного процесу пристосування індивіда до психологічних, фізіологічних і організаційно-технічних умов професійної діяльності у виробничому середовищі. Її метою є сприяння успішному професійному становленню та трудовому самовизначенню особистості [20].

Професійна адаптація здійснюється переважно на фазі використання трудових ресурсів.

Але потрібно усвідомлювати, що механізм професійної адаптації запускається уже на фазі формування людських ресурсів. Саме тоді, коли йдеться про визначення професійного спрямування, вступу до навчального закладу та оволодіння певною професією.

Процеси системи управління професійною орієнтацією створюють умови для попередньої професійної адаптації, допомагають обґрунтувати вибір професії та пристосуватися особистості до вимог професії, ефективного засвоєння знань та формування вмінь і навичок, підвищення рівня професійної майстерності.

Адаптація професійна і виробнича в цілому забезпечується системою управління професійною орієнтацією, виконанням її завдань та цілей.

Схема цілей та завдань системи управління професійною орієнтацією та адаптацією на підприємстві представлена на рисунку 1.3.

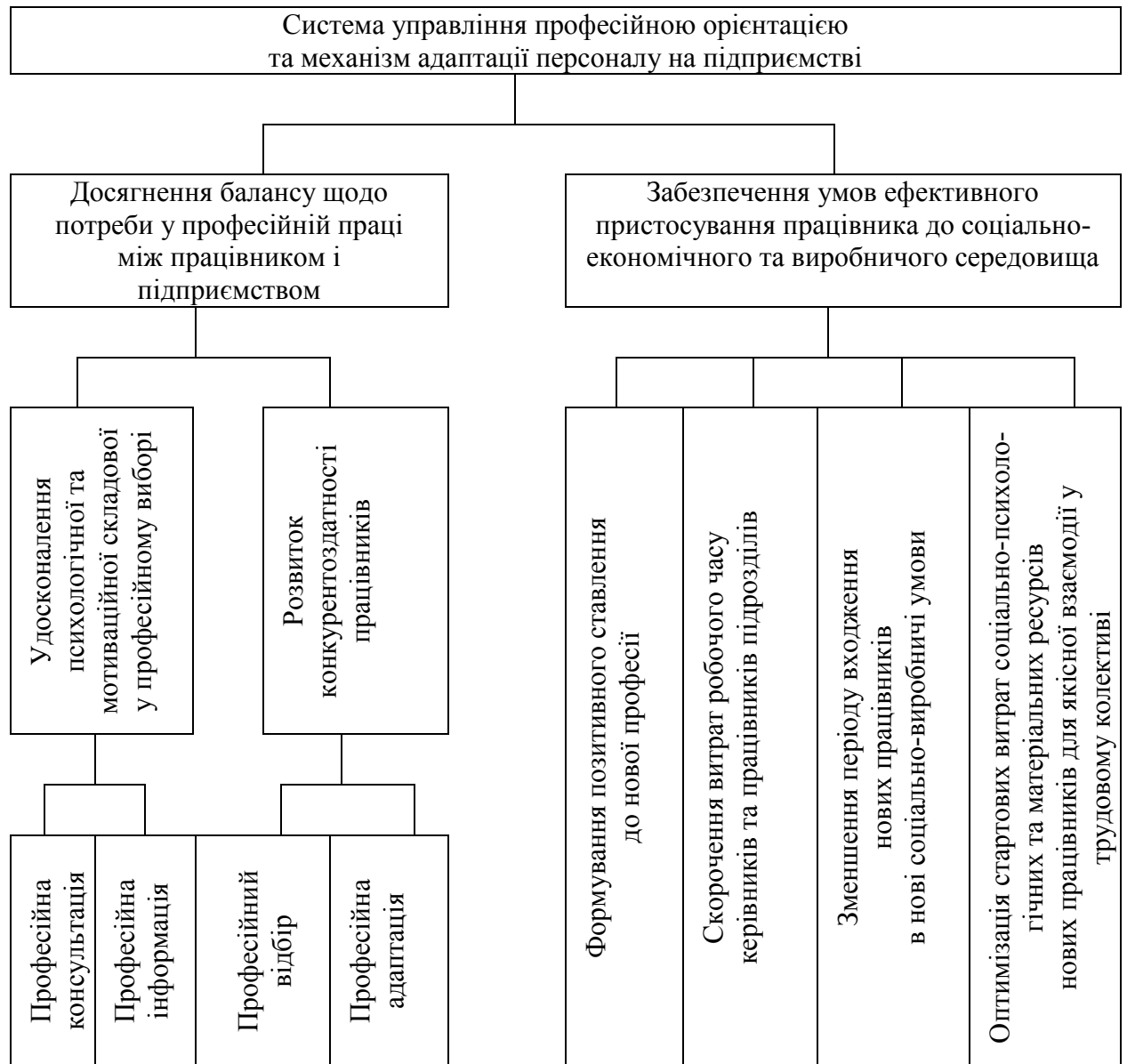


Рисунок 1.3 – Цілі та завдання системи управління профорієнтацією та адаптацією в організації

Ускладнення процесу професійної адаптації працівника може спричинити виникнення низки негативних наслідків, серед яких - прогули, порушення трудової та технологічної дисципліни, що нерідко супроводжується звільненням із займаної посади та, у певних випадках, вимушеною зміною професії.

Суттєве місце серед інших складових виробничої адаптації посідає організаційна адаптація, яка забезпечує включення працівника у систему суспільної організації праці.

Вона охоплює процес формування та стабілізації взаємозв'язків новоприйнятого працівника з організаційним середовищем підприємства, зокрема, засвоєння ним режиму праці та відпочинку, правил внутрішнього трудового розпорядку, ритму трудових операцій, а також норм колективної організації праці та вимог трудової дисципліни.

Організаційна адаптація постає як результат взаємодії потреби працівника в орієнтації в новому середовищі та його прагнення до професійної самореалізації.

Це підтверджує функціональну спорідненість механізмів організаційної та професійної адаптації. Наукові дослідження засвідчують, що саме організаційна адаптація справляє вагомий вплив на загальний перебіг виробничої адаптації. Її неуспішне проходження здатне суттєво загальмувати або навіть перервати адаптаційний процес у цілому, навіть за умови високих результатів у професійній сфері. Водночас ефективне освоєння організаційного контексту нерідко сприяє подоланню труднощів у інших напрямках адаптації.

Професійна та організаційна адаптація відіграють провідну роль у процесі трудового становлення працівника [23, 25].

Поєднуючи змістовий та структурно-організаційний аспекти трудової діяльності, без яких виробнича адаптація втрачає цілісність, вони формують ядро всього адаптаційного процесу й істотно визначають особливості перебігу інших його різновидів.

Соціально-психологічна адаптація є наступним важливим етапом виробничої адаптації та забезпечує інтеграцію працівника у систему міжособистісних і колективних взаємовідносин, що функціонують у трудовому середовищі.

Вона передбачає включення індивіда у колектив з його усталеними традиціями, нормами поведінки, ціннісними орієнтаціями та корпоративною

культурою. У процесі соціально-психологічної адаптації працівник отримує необхідну інформацію про характер ділових та особистих взаємин у колективі, у тому числі про структуру формальних і неформальних груп, систему соціальних ролей і механізми групового впливу.

Ефективна соціально-психологічна адаптація сприяє формуванню довірливих міжособистісних контактів, усвідомленню місця працівника у соціальній структурі організації та розвитку соціальної компетентності.

Вона взаємопов'язана з професійною та організаційною адаптацією, оскільки успішне входження в колектив підсилює ефективність опанування професійних завдань і засвоєння організаційних норм. Натомість, ускладнення соціально-психологічної адаптації може сповільнити або перервати загальний процес виробничої адаптації, навіть якщо інші її складові проходять успішно [26 - 27].

Психофізіологічна адаптація - це процес інтеграції працівника в умови трудової діяльності на рівні функціонального стану організму, який включає одночасне пристосування до фізичних навантажень, режимів праці - відпочинку, а також до психоемоційних стресорів й когнітивних вимог. Цей вид адаптації забезпечує стабілізацію взаємодії між психічними та соматичними системами людини та підтримує оптимальну працездатність.

Згідно із дослідженнями, психофізіологічна адаптація безпосередньо корелює з функціональним станом організму, і її рівні визначаються через механізми регуляції на різних рівнях - від нейроендокринної до вегетативної регуляції [24].

Крім того, адаптаційні процеси включають пристосування до умов робочого місця - освітлення, шумового фону, температури, монотонності завдань - що впливає на втомлюваність, психофізіологічну стійкість та активність поведінки. Цей підхід узгоджується з класифікаціями, які визначають психофізіологічну адаптацію як взаємозв'язок фізіологічних і психологічних актів пристосування.

Таким чином, успішна психофізіологічна адаптація є критичною для продуктивної та безпечної праці: недостатнє пристосування на цьому рівні може призводити до зниження працездатності, підвищеної втоми, а також до ризиків професійних помилок.

Санітарно-гігієнічна адаптація - це складова виробничої адаптації, яка полягає в засвоєнні працівником санітарних і гігієнічних норм, правил трудової дисципліни та організаційних вимог, спрямованих на збереження здоров'я та профілактику шкідливих факторів на робочому місці. У цьому контексті працівник адаптується до режиму праці, встановлених стандартів безпеки, технологічних і гігієнічних процедур, а також до організації робочого місця.

Згідно з дослідженням, гігієнічна та санітарна адаптація включає пристосування до трудового законодавства та гігієнічних вимог, що мають на меті мінімізувати вплив професійних ризиків на здоров'я працівника [24, 30].

Також науковці підкреслюють, що санітарно-гігієнічна адаптація характеризується не лише гігієнічним знанням, а й внутрішньою дисципліною: дотримання гігієнічних процедур, графіка відпочинку, норм виробничого середовища [32].

Таким чином, санітарно-гігієнічна адаптація виступає ключовим механізмом забезпечення безпечних та здорових умов праці, що сприяє зниженню ризику шкідливих професійних впливів та підвищенню рівня професійної адаптації.

Економічна адаптація - це процес пристосування працівника до економічних умов підприємства, який включає адаптацію до заробітної плати, системи стимулювання, мотивації, компенсацій та інших фінансових аспектів трудової діяльності. Вона має велике значення, оскільки впливає як на особисту мотивацію працівника, так і на загальну економічну ефективність організації.

Мотиваційно-стимулюючий компонент економічної адаптації охоплює формування в працівника позитивної мотивації через систему оплати праці, преміювання, бонусів або соціальних виплат. Учасник адаптаційного процесу

повинен зрозуміти, яким чином його праця оцінюється економічно, які критерії використовуються для винагороди та просування.

За даними українських дослідників, розробка програми адаптації персоналу характеризується саме «двостороннім» підходом - як адаптацією співробітника до підприємства, так і підприємства до співробітника, із врахуванням економічних показників та мотиваційних інструментів [25].

Удосконалення економічної адаптації персоналу може мати прямий вплив на економічні показники підприємства - наприклад, зменшення плинності кадрів, зниження витрат на рекрутинг, підвищення продуктивності тощо.

Економічна адаптація також розглядається в контексті ринку праці та регулювання економіки.

В умовах нестабільності ринку праці українські дослідники пропонують стабілізаційні та адаптаційні напрямки регулювання, які передбачають підтримку зайнятості, утримання ключових кадрів, використання стимулів для гнучкої зайнятості [26].

Невиробничу адаптацію часто ототожнюють із соціальною або економіко-психологічною адаптацією. Невиробнича адаптація проявляється в процесах пристосування працівника до соціальних, економічних та психологічних умов організації або ширшого соціального середовища, які виходять за межі безпосередньої виробничої діяльності.

Така адаптація відіграє суттєву роль у загальній інтеграції особистості в трудове середовище та визначає довгострокову стійкість праці й задоволеність працівника.

Основні виміри невиробничої адаптації представлено на рисунку 1.4.

Процес соціально-психологічної адаптації може включати як формальні взаємовідносини (з керівництвом, структурними підрозділами), так і неформальні групи, що сприяє психологічному благополуччю й почуттю приналежності.

Зокрема, соціально-психологічна адаптація дозволяє працівнику подолати напружені чи проблемні ситуації за допомогою вже набутих навичок

соціалізації, що забезпечує продуктивне виконання ролі працівника без внутрішніх або зовнішніх конфліктів [28].

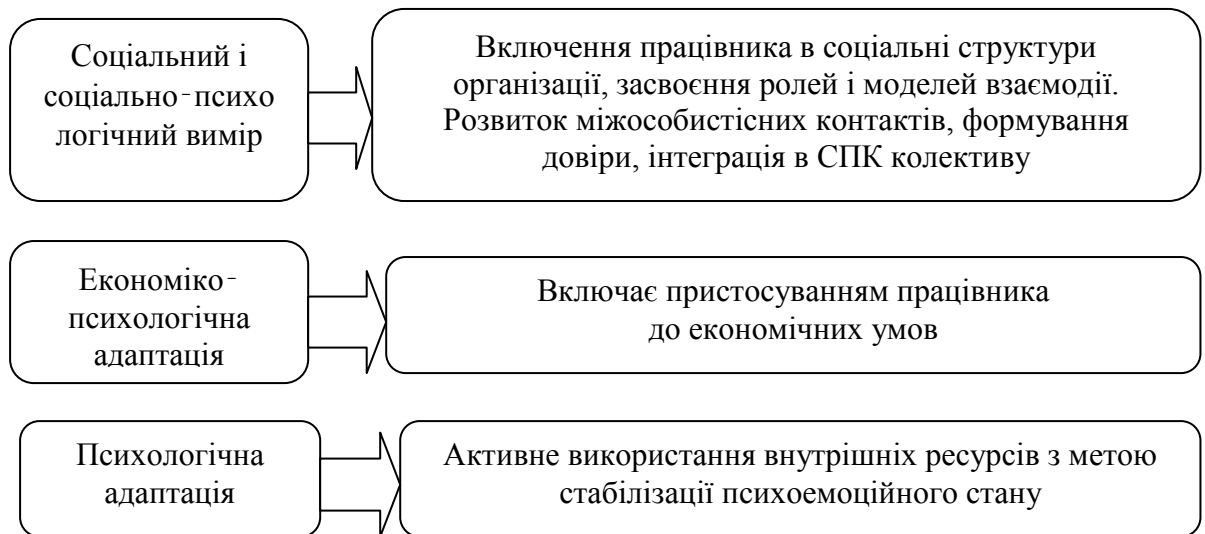


Рисунок 1.4 - Основні виміри невиробничої адаптації

Процес соціально-психологічної адаптації може включати як формальні взаємовідносини (з керівництвом, структурними підрозділами), так і неформальні групи, що сприяє психологічному благополуччю й почуттю приналежності.

Зокрема, соціально-психологічна адаптація дозволяє працівнику подолати напружені чи проблемні ситуації за допомогою вже набутих навичок соціалізації, що забезпечує продуктивне виконання ролі працівника без внутрішніх або зовнішніх конфліктів [28].

Адаптація також може виступати як «ресурс соціальної стабільності»: через інституційні програми адаптації або соціальні послуги для працівників, особливо вразливих категорій, можна зменшити ризики соціальної маргіналізації [29].

Економіко-психологічний вимір адаптації пов'язаний із пристосуванням працівника до економічних умов: доходів, системи винагород, змін у ринковій

економіці, економічної нерівності, а також очікувань щодо матеріального статусу.

Економіко-психологічна адаптація відображає, як працівник сприймає фінансову ситуацію, якою мірою відчуває фінансову безпеку та як ці зміни впливають на його психологічне благополуччя.

Стратегії адаптації можуть включати активне пристосування до ринкових умов - наприклад, шляхом вибору гнучких моделей праці, нових ролей або зміни професії [30].

Ефективна економіко-психологічна адаптація може стимулювати внутрішню мотивацію, підвищувати відданість працівника та знижувати плинність кадрів, особливо в умовах нестабільної економіки або трансформації ринку праці.

У межах невиробничої адаптації важливим є психологічний вимір: працівник має справу зі стресом, тривожністю, невизначеністю, пов'язаною із соціальними чи економічними змінами.

Психологічна адаптація передбачає активне використання внутрішніх ресурсів, таких як копінг-стратегії, емпатія, самооцінка, соціальна підтримка, що сприяє стабілізації психоемоційного стану.

У сучасних українських реаліях, особливо в умовах воєнного стану, соціально-економічних потрясінь або переміщення, які спричинені агресією РФ, психологічна адаптація набуває додаткової значущості - не лише як індивідуальний процес, а як соціально-психологічна задача, що потребує підтримки на рівні організацій або державних інститутів [31].

Недостатня соціально-економічна адаптація може призвести до демотивації, вигорання або звільнення працівника. Високий рівень економічної невизначеності або бідності серед працівників може знижувати їхню лояльність й ефективність. Ускладнення психологічної адаптації (наприклад, тривожність, низьке самовідчуття) може негативно вплинути на продуктивність, внутрішню комунікацію та корпоративний клімат [32].

1.3 Аналіз сучасних моделей професійної адаптації персоналу в Україні

Професійна адаптація розглядається як багаторівневий і комплексний процес, що передбачає системне впровадження заходів, спрямованих на перевірку коректності вибору конкретного виду трудової діяльності та на ефективне входження особистості до нових умов професійного функціонування. У цьому контексті українські дослідники [1-4] виділяють певні ключові етапи. Їхню сутність та особливості представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи професійної адаптації як багаторівневого комплексного процесу

№	Назва етапу	Сутність та особливості
1	Оцінка вибору професійної траєкторії	Передбачає аналіз рівня інтересів, здібностей, мотиваційної спрямованості індивіда, а також відповідності їх запитам сучасного ринку праці та виробничим умовам.
2	Психолого-фізіологічна адаптація	Охоплює процес пристосування працівника до психологічних чинників: особливостей комунікації, стресо-навантажень, групової динаміки; а також фізіологічних аспектів: навантаження, режиму праці-відпочинку, виробничих умов (рівень шуму, освітленості, температурних режимів)
3	Організаційно-технічна адаптація	Передбачає освоєння технологічних засобів, організаційної структури виробництва чи підприємства, специфіки праці у колективі, дисципліни, норм продуктивності, специфікацій обладнання. Законодавчо цей компонент визначено у нормативному документі як частину поняття «професійна адаптація» [20]
4	Професійно-трудова самовизначення	Завершує адаптаційний цикл і полягає у прийнятті особистістю своєї ролі у професійному середовищі, усвідомленні власної компетентності, формуванні відчуття приналежності до сфери праці, готовності до творчої та продуктивної діяльності. У дослідженнях підкреслюється, що адаптація молодого спеціаліста до економічних, професійних і соціальних норм колективу є передумовою задоволеності працею й ефективності трудової діяльності [21]

Враховуючи сучасні трансформації ринку праці в Україні - зокрема викликані воєнним станом, змінами у трудовій мобільності, зростанням вимог до «м'яких», адаптивних навичок (soft skills) - система професійної адаптації набуває нового значення.

Дослідження українських науковців показують, що професійна адаптація стає критичним чинником використання трудового потенціалу України в умовах воєнного стану [22].

Таким чином, професійна адаптація виступає не просто як початковий етап входження до роботи, але як динамічна система, що забезпечує:

- коригування початкового вибору професії з урахуванням швидкозмінного ринку праці;
- підтримку адаптації особистості до умов трудового виконання - психологічних, фізіологічних, організаційно-технічних;
- підтримку формування професійної ідентичності й активної трудової позиції.

Ці завдання потребують реалізації як у контексті загальної професійної підготовки, так і через створення належних умов на робочому місці, де адаптаційні заходи повинні бути системними, поетапними і зорієнтованими на індивідуальні особливості працівника.

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій питання професійної адаптації персоналу набуває особливої актуальності для українських організацій. Військові дії, зміни на ринку праці, активна міграція робочої сили, цифровізація бізнес-процесів та зростання конкуренції формують нові вимоги до управління людськими ресурсами. Підприємства змушені оперативно переосмислювати підходи до залучення, утримання та розвитку працівників, адже ефективність професійної адаптації безпосередньо впливає на продуктивність, стійкість та інноваційний потенціал організацій.

В українському науковому дискурсі проблема адаптації персоналу розглядається як комплексне явище, що охоплює психологічні, соціальні, організаційні та професійні аспекти.

Проте, сучасні виклики - передусім необхідність швидкого оволодіння новими компетентностями, інтеграція ветеранів, дистанційні формати роботи та зміна мотиваційних моделей - вимагають оновленого погляду на адаптаційні механізми.

У цьому контексті зростає потреба у дослідженні актуальних моделей професійної адаптації, здатних забезпечити гнучкість, інклюзивність і ефективність у період нестабільності.

В таблиці 1.2 пропонується аналіз сучасних моделей професійної адаптації персоналу в Україні, визначення їх переваг і обмежень, а також окреслення практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних адаптаційних стратегій у діяльності організацій різних секторів економіки.

Таблиця 1.2 - Порівняльна таблиця моделей професійної адаптації в Україні

Ключові компоненти	Умови застосування	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Типологічно-складова модель адаптації (молоді фахівці) (за В. Колесніковою [15, 21])			
Психологічна Соціальна Професійно-організаційна Мотиваційна	Вступ випускників ЗВО/ЗП(П)О до першого місця роботи, інтеграція у колектив	Дає змогу системно вводити нових працівників. Знижує ризик плинності кадрів	Потребує залучення наставників і ресурсів. Обмежена гнучкість
Рекомендації для практики: Створити програму наставництва і адаптаційний чек-лист для нових співробітників; проводити оцінку задоволеності працею через 3–6 міс.			
Психофізіологічна модель адаптації (силові структури, екстремальні професії) (за Л. Кіщук, М. Мельничук, М. Рева [33, 34])			
Психофізіологічна стійкість Саморегуляція Психоемоційна готовність Стрес-резистентність	Військова служба, медицина, транспорт, енергетика	Зменшує ризик професійного вигорання. Сприяє стабільності персоналу в стресових умовах	Вимагає спеціальних тестів і психологічного супроводу. Висока вартість впровадження
Рекомендації для практики: Запровадити психологічний моніторинг стану персоналу, тренінги зі стрес-менеджменту; формувати індивідуальні плани адаптації			

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Організаційно-технічна модель адаптації (виробничі підприємства) [17 – 19, 32]			
Ознайомлення з технологічними процесами Опанування оргструктури Корпоративна культура Контроль адаптації	Промисловість, сфера послуг, великі підприємства	Забезпечує швидке входження в технологічний процес. Підвищує продуктивність і дисципліну	Недостатньо враховує психологічні аспекти. Може бути формальною без належного супроводу
Рекомендації для практики: Розробити онбординг-платформу (електронні інструкції, тестування), призначати кураторів для перших 6 міс. роботи.			
Компетентнісно-комплексна (освітній етап) модель адаптації [25, 26]			
Формування адаптаційної компетентності Професійна ідентичність Мотиваційна готовність Соціально-комунікативні навички	Освітній процес у ЗВО, закладах ПТО, підготовка кадрів для підприємств	Готує студентів до реального виробництва. Полегшує перехід до роботи	Вимагає партнерства між освітою й бізнесом. Може бути складною для масового впровадження
Рекомендації для практики: Впроваджувати спільні освітньо-виробничі проекти, стажування, симуляційні кейси; створити адаптаційний модуль у навчальних планах.			
Гібридна модель адаптації (цифрово-гнучка, поствоєнна) [22, 31, 37 - 38]			
Комбінація онлайн/офлайн адаптації Менторство Цифрові інструменти навчання Індивідуальні траєкторії розвитку	Гібридна або дистанційна робота, компанії ІТ, освіта, держслужба, бізнес під час трансформацій	Висока гнучкість. Скорочує витрати часу. Дозволяє персоналізувати навчання	Не підходить для професій ручної праці. Потребує ІТ-інфраструктури
Рекомендації для практики: Створювати онлайн-платформи адаптації, інтегрувати менторинг і мікронавчання, забезпечити цифровий супровід новачка			

Значущість такого дослідження зумовлена необхідністю формування науково обґрунтованих підходів до підтримки працівників у складних умовах трансформації ринку праці та відновлення країни.

Типологічно-складова модель адаптації молодих фахівців передбачає виділення ключових компонентів (психологічного, соціального, професійно-організаційного) адаптації молодого працівника, а також визначення стадій його входження в професію:

- вивчення середовища;
- активне включення;
- стабілізація.

Дослідниця цієї моделі, В. Колеснікова, зазначає, що молодий фахівець має пройти через етапи оцінки власних можливостей, включення в професійне середовище, прийняття професійно-соціальних норм колективу [15, 21].

На підприємстві, де впроваджена така модель, молодому спеціалісту призначають наставника. Молодий спеціаліст проходить адаптаційний тренінг, після трьох місяців роботи оцінюється його залученість і задоволеність працею - таким чином реалізується перехід від «вивчення» до «включення».

Дослідження показують, що невчасне або неструктуроване введення молодого фахівця в колектив підвищує ймовірність плинності кадрів у перший рік до 30 % [21].

Психофізіологічна модель адаптації має свої переваги в специфічних умовах (наприклад, військова сфера). Модель орієнтована на пристосування не тільки до соціально-професійного середовища, але також до фізіологічних та психофізіологічних умов праці: стрес, навантаження, нестандартний режим роботи.

Українськими дослідниками розроблено модель адаптації, в якій враховано функціональні можливості організму військовослужбовця, що знаходиться в нових умовах служби. В дослідженнях умов професійної діяльності військовослужбовців показано, як особливості характеру впливають на процеси адаптації. Проводиться попереднє психофізіологічне тестування новачка, після чого для кожного розробляється індивідуальний адаптаційний план: контроль стрес-навантаження, спеціалізоване наставництво, моніторинг стану [33, 34].

Організаційно-технічна модель адаптації працівників підприємства фокусується на тому, наскільки працівник адаптується до організаційних умов (структура, культура, технології) та технічних вимог професії (обладнання, виробничі норми, трудові процеси).

Вчені вказують, що на підприємствах часто не приділяється уваги організації адаптаційного процесу, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат і продуктивність. Виявлено залежність успішності адаптації від організаційних умов підприємства та індивідуальних особливостей працівника [17 – 19, 32].

За використання організаційно-технічної моделі адаптації підприємство впроваджує програму онбордингу: новий працівник проходить серію тренінгів, стажування в структурному підрозділі, отримує адаптаційного супроводжувача, а через шість місяців оцінюється ефективність адаптації за KPI.

Компетентнісно-комплексна модель підготовки майбутніх фахівців передбачає, що адаптація починається ще на етапі професійної підготовки: формуються змінні компетентності (професійні та соціально-педагогічні), які забезпечують майбутній успішний вхід у професійну діяльність. Українськими дослідниками адаптація розглядається як результат і процес формування професійно-особистісного розвитку, критеріями якого є адаптаційна компетентність. При цьому розробляється модель особистості спеціаліста - як важливий елемент підготовки до професійної діяльності [25, 26].

В навчальному закладі професійно-технічної освіти, згідно із компетентнісно-комплексною моделлю, викладачі впроваджують курс адаптації до професійної діяльності, який включає практичні кейси, моделювання ситуацій, стажування в умовах реального виробництва, а також супровід ментором. Дослідження свідчать, що такі програми зменшують ризик невдалого входження у професію майже на 25 % порівняно з групами без такої підготовки [25, 26].

Гібридна модель адаптації з урахуванням сучасних викликів інтегрує елементи дистанційного навчання, менторства, гнучких підходів до адаптації

працівників (зокрема у період трансформацій: цифровізація, змінне середовище, воєнний стан тощо). Організація розробляє адаптаційну платформу: новий працівник має доступ до онлайн-модуля «Орієнтація у компанії», зустріч з ментором (онлайн або офлайн), міні-проект із включенням у роботу, періодичні вебінари з колегами.

За даними BDO, дисбаланс на ринку праці (резюме vs вакансії) в сучасних умовах означає, що адаптаційні програми мають включати активний компонент супроводу, а не просто початковий онбординг [22, 31, 37 - 38].

Кожна із сучасних моделей адаптації персоналу має певні переваги, а також недоліки.

В результаті можна стверджувати, що найефективніші сучасні підходи - це гібридні моделі адаптації, які поєднують соціально-психологічну, організаційну та цифрову складові.

Українські підприємства поступово переходять від формального введення нового співробітника на посаду до системного супроводу працівника протягом перших 6 - 12 місяців. Освітні заклади відіграють зростаючу роль у початковій професійній адаптації, формуючи базову готовність до праці. В умовах воєнного стану та цифрової трансформації потрібні адаптивні, персоналізовані програми із залученням HR-аналітики.

В таблиці 1.3 визначені напрями та практичні рекомендації щодо застосування сучасних технологій адаптації персоналу.

Таблиця 1.3 – Напрями діяльності щодо удосконалення процесів адаптації працівників в організації

Напрямок	Практичні кроки
1	2
Структурована програма онбордингу	Визначити відповідального за адаптацію, створити «дорожню карту» для нового працівника, проводити проміжні оцінки після 1, 3, 6 місяців трудової діяльності

Продовження таблиці 1.3

1	2
Психологічна підтримка	Запровадити менторські сесії, групи взаємодопоміжки, тренінги з комунікації та емоційної стійкості
Цифровізація адаптаційного процесу	Використовувати LMS-платформи, внутрішні чати, відеоінструкції, онлайн-курси для швидкого входження на посаду
Аналітика та оцінка ефективності	Впровадити показники ефективності адаптації (KPI, рівень залученості, плинність кадрів, опитування задоволеності якістю трудового життя).
Співпраця з освітніми установами	Розробляти дуальні програми освіти, які поєднують навчання з адаптацією у виробничому середовищі

Таким чином, враховуючи виклики сьогодення щодо актуальних питань адаптації персоналу, можна констатувати наступне.

1. Відсутність системної адаптації на підприємствах призводить до підвищення ризиків професійного вигорання, зниження залученості працівників та зростання плинності кадрів, що негативно впливає на організаційну стійкість та продуктивність.

2. Дисбаланс між потребами ринку праці та змістом професійної підготовки актуалізує необхідність перегляду освітніх програм, спрямованих на формування адаптивних, гнучких компетентностей. Це підкреслює важливість синхронізації адаптаційних процесів як на підприємствах, так і в системі професійної освіти.

3. Сучасні умови діяльності, зумовлені війною, мобільністю та поширенням дистанційних форм праці, потребують розроблення інноваційних моделей адаптації, що поєднують гнучкість, психологічну підтримку та цифрові інструменти для забезпечення ефективної інтеграції працівників у робоче середовище, що змінюється.

4. Ефективні адаптаційні стратегії мають ґрунтуватися на системному підході, що включає діагностику потреб персоналу, індивідуалізацію

підтримки, розвиток цифрових компетентностей та створення сприятливого організаційного клімату в умовах невизначеності.

В свою чергу, сучасні виклики стають відправною точкою для визначення перспектив розвитку адаптаційних практик та модернізації системи адаптації (див. рисунок 1.5).

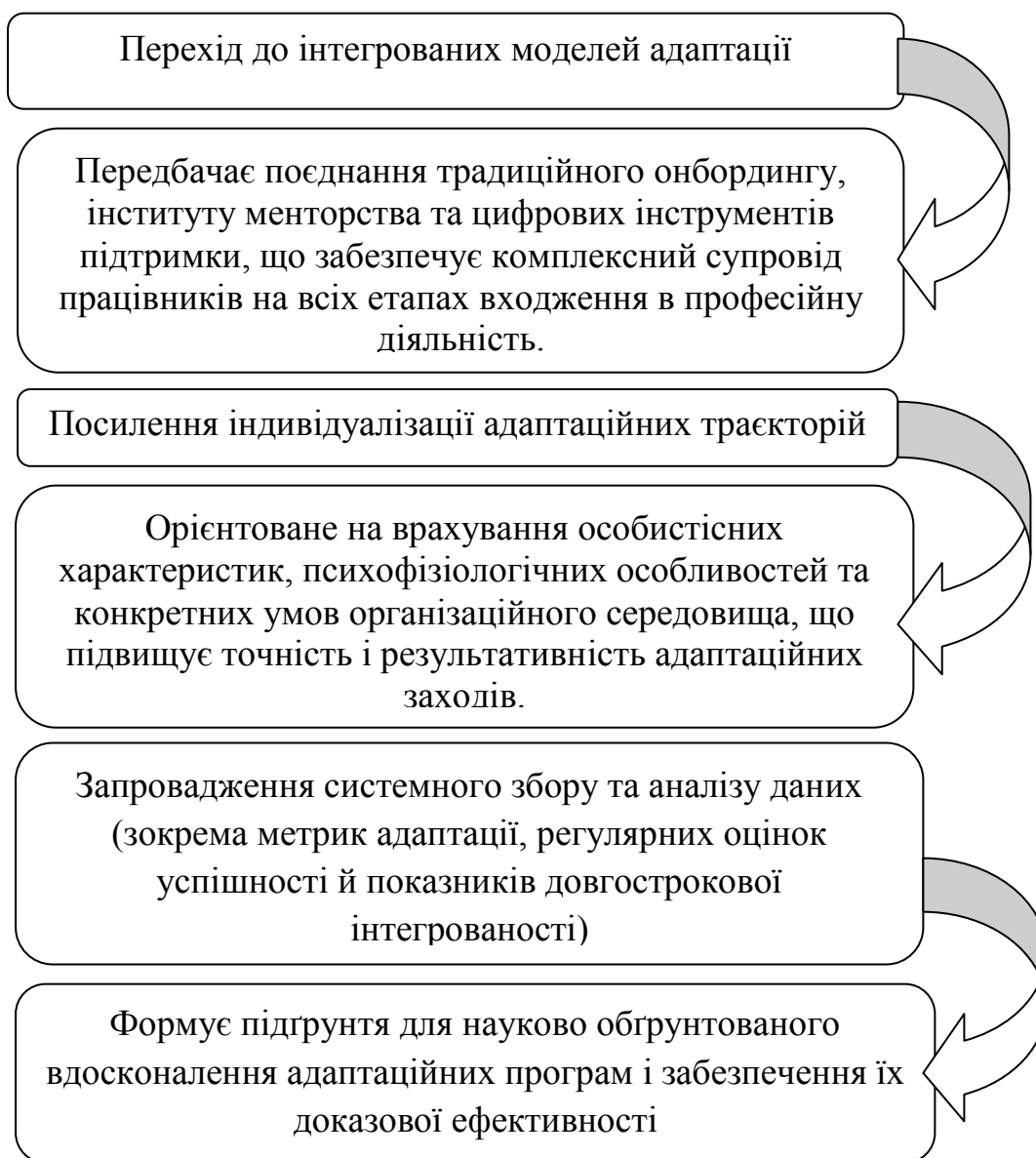


Рисунок 1.5 - Перспективи розвитку адаптаційних практик

Перехід до інтегрованих моделей адаптації полягає у створенні багаторівневої системи супроводу працівників, яка поєднує інструменти онбордингу, наставництва, коучингових підходів та цифрових платформ.

Такі моделі забезпечують не лише початкове введення в посаду, а й довгострокову підтримку професійного розвитку, прискорюють засвоєння корпоративних стандартів і сприяють формуванню стійкої організаційної ідентичності. Використання аналітичних модулів і систем управління знаннями підсилює здатність організацій оперативно коригувати адаптаційні програми відповідно до змін середовища [39].

Акцент на індивідуальні траєкторії адаптації передбачає відхід від уніфікованих підходів на користь персоніфікованих рішень, що враховують рівень попереднього досвіду, професійні інтереси, когнітивні стилі, психофізіологічні чинники та особливості робочого контексту.

Такий підхід дає змогу мінімізувати стресові навантаження, підвищити суб'єктивне відчуття контролю над процесом інтеграції та створює умови для швидшого досягнення продуктивності. Крім того, персоналізовані маршрути адаптації сприяють зростанню мотивації, залученості та довготривалому утриманню фахівців [30, 32].

Системний збір і аналітика даних щодо адаптації мають стати ключовим механізмом оцінювання ефективності організаційних практик.

Використання кількісних і якісних метрик – таких як швидкість досягнення продуктивності, рівень задоволеності, стресостійкість, якість взаємодії в команді, показники плинності кадрів після періоду адаптації – створює основу для доказового ухвалення управлінських рішень. Регулярні оцінки прогресу, зворотний зв'язок у реальному часі та динамічні дашборди дозволяють виявляти «вузькі місця» процесу, підвищувати прозорість і прогнозованість адаптаційних траєкторій та забезпечувати безперервне вдосконалення програм відповідно до потреб працівників і стратегічних цілей організації [40 - 43].

Висновки до розділу 1

З урахуванням попереднього аналізу, виробнича адаптація може бути визначена як системний процес і результат перебудови функцій, поведінки й діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища (у тому числі в умовах воєнного стану), а також взаємної трансформації цього середовища відповідно до адаптивних потреб особистості з метою забезпечення ефективної взаємодії та розвитку.

Отже, адаптація - це активний двосторонній процес, у якому відбувається взаємне пристосування індивіда та виробничої системи, що забезпечує не лише ефективність праці, але й соціально-психологічну стабільність колективу.

Виробничій адаптації притаманний полімотиваційний характер, який відображає взаємодію кількох мотиваційних чинників, що зумовлюють трудову активність працівника.

Виробнича адаптація не є статичним процесом - їй притаманна діалектична єдність адаптаційних і дезадаптаційних явищ.

Однією з ключових рис виробничої адаптації є її багаторівневий характер, що виявляється у взаємодії біологічного, психологічного та соціального рівнів.

Проведений аналіз демонструє наявність суттєвих структурних проблем у системах адаптації персоналу: фрагментарність організаційних практик, дисбаланс між освітньою підготовкою та реальними потребами економіки, а також вплив зовнішніх факторів (війна, мобільність, дистанційність), що ускладнює ефективне входження працівників у професійне середовище та підвищує ризики вигорання й кадрової нестабільності.

Виявлені труднощі підтверджують багаторівневий характер проблеми: вони одночасно охоплюють індивідуальний, організаційний і суспільний рівні. Це підкреслює необхідність модернізації професійної освіти, адаптації управлінських рішень до нестандартних умов та перегляду підходів до підтримки персоналу.

Перспективні напрями розвитку полягають у переході до комплексних моделей адаптації, що інтегрують онбординг, менторинг, цифрові сервіси та механізми організаційного навчання. Такі моделі створюють цілісну систему супроводу працівників і сприяють підвищенню ефективності їхньої професійної інтеграції.

Особливої ваги набуває персоніфікація адаптаційних траєкторій, орієнтована на врахування індивідуальних особливостей співробітників і специфіки робочого контексту. Це забезпечує швидше досягнення продуктивності, зменшує стресові навантаження та підтримує стабільність кадрового потенціалу.

Результативність модернізованих підходів залежить від упровадження системної аналітики: використання метрик адаптованості, показників професійного прогресу та оцінок задоволеності. Така доказова база дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення та своєчасно вдосконалювати програми.

Загалом встановлено, що сучасні виклики не лише ускладнюють процес професійної інтеграції, а й формують підґрунтя для переосмислення адаптаційних стратегій, спрямованих на підвищення гнучкості, стійкості та орієнтації на потреби людини в умовах зростаючої динамічності середовища.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

Приватне підприємство «SVMaster» є юридичною особою і здійснює свою діяльність на засадах повного господарського розрахунку та самофінансування.

Фірма «SVMaster» - це IT-компанія, яка заснована у 2020 році на приватній власності і працює відповідно до чинного законодавства України та міжнародних угод, що застосовуються на її території.

З початку свого існування загальна стратегія організації була спрямована на те, щоб стати надійним і впізнаваним партнером у сфері розробки IT-рішень, який забезпечує високу якість продуктів, гнучкість і швидкість реагування на потреби клієнтів та створює цінний продукт за рахунок інновацій і компетентної команди.

Стратегічні пріоритети «SVMaster» визначалися наступним чином:

1. Якість та інновації - впровадження сучасних технологій і методологій розробки, орієнтація на результат та високу якість продукту.
2. Клієнтоорієнтованість - глибоке розуміння потреб замовників, побудова довгострокових партнерських відносин.
3. Закріплення брендового позиціонування - формування репутації надійного IT-партнера.
4. Ефективність процесів - оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, автоматизація, прозорість і передбачуваність виконання проєктів.
5. Розвиток персоналу - інвестиції в компетенції команди та створення мотиваційного робочого середовища.

Впродовж перших двох років своєї діяльності компанії вдалося збільшити портфель клієнтів майже на 30%, розширити присутність на міжнародних ринках - у Європі та Північній Америці.

Таких результатів вдалося досягти , в першу чергу, шляхом підвищення ефективності командної роботи й взаємодії між відділами, через впровадження стандартів якості та DevOps-практики та завдяки оптимізації процесів планування та контролю проєктів.

Постійно здійснювалася робота щодо освоєння нових технологічних стеків (наприклад, AI/ML, хмарні рішення, кібербезпека) та регулярно оновлювалися технологічні стандарти та код-гайди.

За цей час здійснювалися управлінські задачі щодо реалізації HR-цілей: вдалося сформувати сильну стабільну команду та створити культуру безперервного професійного розвитку.

Але з початком повномасштабного вторгнення рф та з урахуванням умов воєнного стану в Україні сутність та зміст стратегії, місії, цілей і HR-політики на ПП «SVMaster» було скориговано.

Акценти зміщено на:

- безпеку,
- стійкість бізнесу,
- гнучкість виробничих процесів,
- підтримку персоналу.

Стратегія організації формується у відповідності із місією організації. У компанії «SVMaster» в умовах сьогодення місія організації визначена наступним чином: забезпечувати стабільну та якісну розробку ІТ-рішень, підтримуючи клієнтів і сприяючи технологічній стійкості України, а також створюючи безпечні та гнучкі умови для роботи команди під час воєнного стану.

Загальна стратегія організації «SVMaster» в умовах воєнного стану представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Стратегія ПП «SVMaster» в умовах воєнного стану

Саме стратегія та місія ПП «SVMaster» формують ключові цілі компанії. Вони розглядаються у таких напрямках:

- комерційні цілі;
- операційні цілі;
- технологічні цілі;
- HR-цілі.

Сутність ключових стратегічних цілей компанії розкрито у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Ключові стратегічні цілі ПП «SVMaster» в умовах воєнного стану

Основні напрямки	Сутність та зміст
Комерційні цілі	Забезпечити збереження існуючих клієнтів та стабільний дохід попри воєнні ризики Зміцнити присутність на міжнародних ринках (для диверсифікації ризиків). Оптимізувати витрати з урахуванням коливань валют, мобільності персоналу та непередбачуваних подій.
Операційні цілі	Впровадити плани безперервності бізнесу та сценарії дій на випадок блекаутів, перебоїв зв'язку чи евакуацій. Забезпечити резервні інфраструктурні рішення: хмарні сервіси, VPN, дублюючі канали інтернету, автономні джерела живлення. Організувати гнучкі робочі режими: remote-first, асинхронні комунікації, резервні команди.
Технологічні цілі	Використання хмарних платформ, які мінімізують ризики фізичної недоступності офісів. Підсилення кіберзахисту: резервне копіювання, MFA, Zero Trust підхід. Підтримка проєктів, пов'язаних із цифровою безпекою, держсектором, волонтерськими ініціативами (за можливості).
HR-цілі	Забезпечити безпеку та психологічну підтримку команди. Гарантувати гнучкість роботи та можливість переміщення. Сформувати кадрову мобільність: дублювання ролей, навчання суміжним компетенціям.

Виконання цих цілей та завдань повністю покладено на високопрофесійний персонал компанії.

Як і будь-яка бізнесова компанія, «SVMaster» здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку.

Основні види діяльності фірми «SVMaster» визначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності фірми «SVMaster»

Вид діяльності	Зміст діяльності
1	2
Розробка програмного забезпечення (Software Development)	Аналіз вимог клієнтів та формування технічних специфікацій. Проектування архітектури застосунків. Розробка веб-, мобільних або desktop-рішень. Підтримка, рефакторинг та оптимізація існуючого коду. Використання сучасних фреймворків, мов програмування та патернів.
Тестування та забезпечення якості (QA / Quality Assurance)	Розробка тестових сценаріїв та тест-планів. Проведення вручну або автоматизованого тестування. Забезпечення якості функціоналу, UI/UX, продуктивності, безпеки. Звітність про дефекти, супровід їхнього виправлення. Контроль відповідності продуктів вимогам клієнтів та стандартам компанії.
Проектний менеджмент та супровід клієнтів (PM / Delivery Management)	Планування та організація виконання проєктів. Координація роботи команд розробки та QA. Комунікація з клієнтами, керування очікуваннями, ведення документації. Контроль термінів, бюджету, ризиків, зміни пріоритетів. Адаптація роботи проєктів до умов воєнного стану (гнучкі графіки, резервні сценарії).
Інженерія DevOps та інфраструктурна підтримка	Налаштування CI/CD-процесів для швидкого та стабільного релізу продуктів. Управління хмарною інфраструктурою (AWS, Azure, GCP). Моніторинг систем, логування, оптимізація продуктивності. Забезпечення безперервної роботи сервісів навіть під час перебоїв зі світлом чи інтернетом. Резервне копіювання та відновлення даних.
Кібербезпека та захист даних (Security / Compliance)	Контроль доступів, впровадження MFA, Zero Trust-підходів. Оцінка вразливостей, аудит безпеки. Управління ризиками та захист даних клієнтів. Виконання вимог західних стандартів безпеки (наприклад, GDPR). Ведення політик кіберзахисту для співробітників.
Бізнес-аналітика (Business Analysis)	Збір і формалізація бізнес-вимог клієнтів. Моделювання бізнес-процесів, створення документації. Комунікація між клієнтом і командою, уточнення вимог. Підтримка зміни вимог у динамічних умовах.
Дизайн та UI/UX	Розробка прототипів та макетів. Проектування зручного користувацького інтерфейсу. Підтримка дизайну протягом усього циклу розробки. Створення графічних елементів, бренд-матеріалів, дизайн-систем.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Підтримка клієнтів та технічний супровід (Support / Maintenance)	Технічна допомога користувачам продуктів. Усунення помилок після релізу. Оновлення, оптимізація, покращення функціоналу. Підтримка SLA та реагування на критичні інциденти.

Організаційна структура підприємства «SVMaster» – лінійно - функціональна, її схематично наведено на рисунку 2.2.

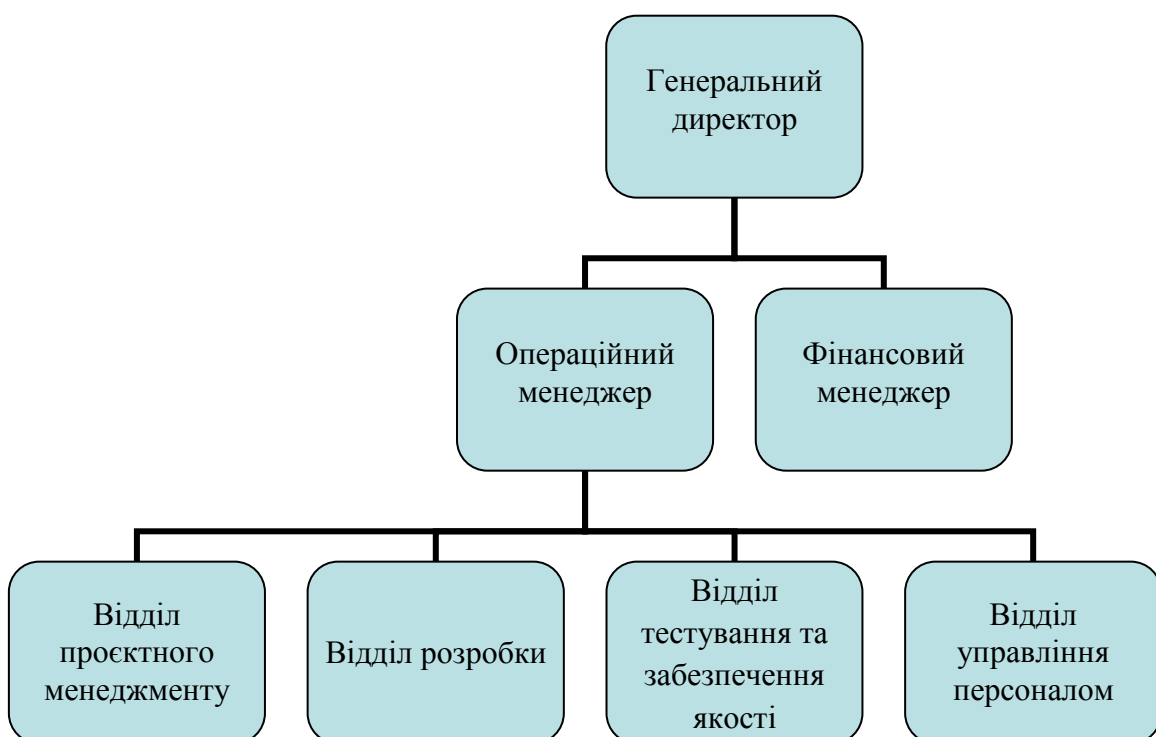


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії «SVMaster»

На сьогоднішній день – це приклад оптимальної структури невеликої ІТ-компанії, адаптованої до умов воєнного стану - з резервністю ролей, гнучкою взаємозамінністю та мінімально необхідним управлінським апаратом.

Згідно із штатним розписом, ПП «SVMaster» укомплектовано кадрами у повному обсязі.

В результаті аналізу установчих документів ПП «SVMaster», положень про підрозділи, кадрових документів, що забезпечують HR-процеси – штатний розпис, посадові інструкції, побудовано таблицю 2.3, в якій проілюстровано структуру персоналу за підрозділами підприємства в залежності від кількісного складу та кваліфікації.

Також в цій таблиці зазначені основні завдання, які мають виконувати працівники на певній посаді та відповідної кваліфікації.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ПП «SVMaster» за якісними та кількісними показниками.

№	Структурний підрозділ, посада, кількість штатних одиниць	Кваліфікація	Основні завдання	Разом
1	2	3	4	5
1	Топ-менеджмент / Адміністрація		Відповідають за стратегічний розвиток, управління проєктами, операційну стабільність	2
	CEO (Chief Executive Officer) – 1	Професіонал		
	COO / Delivery Director – 1	Професіонал		
2	Проєктний менеджмент		Координація команд, ведення клієнтів, підтримка гнучких методологій	3
	Project Manager / Delivery Manager – 2	Професіонал		
	Scrum Master / Associate PM – 1	Фахівець		
3	Розробка		Розробка програмного забезпечення	16
	Backend – 6			
	Senior Backend Developer – 2	Професіонал		
	Middle Backend Developer – 3	Професіонал		
	Junior Backend Developer – 1	Професіонал		
	Frontend – 5			
	Senior Frontend Developer – 1	Професіонал		
	Middle Frontend Developer – 3	Професіонал		

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
	Junior Frontend Developer – 1	Професіонал		
	Mobile – 2			
	Middle Mobile Developer – 2	Професіонал		
	Full-Stack – 3			
	Middle Full-Stack Developer – 2	Професіонал		
	Senior Full-Stack Developer – 1	Професіонал		
4	Тестування та забезпечення якості / QA		Комбінація manual + automation покриває більшість проєктів	6
	Senior QA Engineer – 1	Фахівець		
	Middle QA Engineer – 2	Фахівець		
	QA Automation Engineer – 1	Фахівець		
	DevOps Engineer – 1	Фахівець	Покривають CI/CD, хмарні сервіси, бекапи, ВСП-інфраструктуру	
	Cloud / Systems Engineer – 1	Фахівець		
5	HR та People Operations		Фокус на адаптації, утриманні, безпеці персоналу під час війни	2
	HR Manager – 1	Фахівець		
	Recruiter / HR Generalist – 1	Фахівець		
6	Фінанси та адміністрація Accountant / Finance Manager - 1	Фахівець	Бухгалтерія, фінпланування, контракти, документообіг	1
Всього: 30				

За представленими у таблиці даними, на приватному підприємстві «SVMaster» 20 працівників – професіонали, які вирішують завдання, що пов’язані з аналітикою, проєктуванням, керівництвом, ухваленням стратегічних рішень.

Це висококласні управлінці та розробники, які займаються стратегічною та творчою роботою.

10 працівників – фахівці, трудова діяльність яких потребує певних технічних чи адміністративних навичок для виконання експертних завдань та надання спеціалізованої фахової підтримки керівництву у питаннях управління організацією.

Таким чином, персонал організації - професіонали та фахівці - здатні виконувати ті основні завдання, які постають перед ними в процесі досягнення мети організації з надання тих послуг, які визначені як основні види діяльності ПП «SVMaster» та перелічені у таблиці 2.2.

Як бачимо, кожен із структурних підрозділів має визначені задачі та мету, які координуються та контролюються адміністрацією – топ-менеджментом, до складу якої входить генеральний директор та операційний директор.

Фінансовий відділ в особі фінансового менеджера напряму підпорядковується генеральному директору. Це зрозуміло, оскільки в обов'язки фінансового менеджера входить:

- ведення бухгалтерії та фінансової звітності;
- контроль витрат;
- планування бюджету;
- робота з договорами, інвойсами;
- фінансова аналітика та оптимізація.

До обов'язків самого генерального директора відноситься наступне:

- визначення стратегічного напрямку розвитку компанії;
- прийняття ключових управлінських рішень;
- взаємодія з ключовими партнерами, клієнтами, інвесторами;
- контроль фінансового стану компанії;
- антикризове управління та забезпечення стабільності в умовах воєнного стану.

Виконання таких задач вимагає від особистості генерального директора глибокого розуміння ІТ-ринку та проєктного менеджменту та ставить високі вимоги до стратегічного мислення та лідерських якостей. Також велике значення надається досвіду керівництва ІТ-компанією.

Як зазначено, до топ-менеджменту компанії віднесено і посаду операційного директора. Саме ця посадова особа має забезпечувати ефективну операційну діяльність, виконуючі наступні обов'язки:

- контроль виконання проєктів: терміни, якість, бюджет;
- впровадження та підтримка процесів (Agile, Scrum, BCP);
- управління РМ-командою;
- оптимізація використання ресурсів.

Вимоги, які посада операційного директора висуває до особистості:

- знання проєктних методологій;
- здатність ефективно працювати у кризових умовах;
- досвід у Delivery Management.

Результативна робота підприємства підтверджує ефективність менеджменту в організації, а високопрофесійний склад команди підкреслює такі висновки.

Найбільшим підрозділом у цій організаційній структурі є відділ розробки (Development Team) – 16 осіб із 30 співробітників компанії, тобто понад половина штату.

Основний продукт компанії – IT-рішення. Компанія спеціалізується на розробці веб- і мобільних застосунків, тому більшість ресурсів спрямовані на безпосереднє створення продукту.

Технології Backend, Frontend, Mobile та Full-Stack потребують значної кількості людей для паралельної роботи над різними модулями та функціоналом. Для реалізації проєктів потрібна команда, здатна працювати одночасно над архітектурою, інтеграціями, інтерфейсами та мобільними платформами. В умовах невеликої компанії (30 осіб) продуктивність і успішність клієнтських проєктів безпосередньо залежить від чисельності розробників, тоді як підтримка, QA, DevOps, HR та фінанси потребують меншої кількості людей.

Доцільність такого рішення підтверджено показниками виконання робіт у першому кварталі 2025 року (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. – Показники виконання проєктів за перший квартал 2025 р.

Види послуг	Виконання плану, %	Фактична динаміка, %	Планова динаміка, %	Відхилення (фактична динаміка), %	Відхилення (планова динаміка), %	Відхилення, %
Проектування архітектури застосунків.	108,8	116,9	109,6	15,9	8,6	7,8
Розробка веб-, мобільних, desktop-рішень.	104,2	108,3	106,4	7,3	5,4	3,2
Моделювання бізнес-процесів, створення документації.	109,4	112,5	105,3	11,5	4,3	8,4
Розробка тестових сценаріїв та тест-планів.	102,1	107,9	104,2	6,9	3,2	1,1
Оцінка вразливостей, аудит безпеки.	101,6	115,2	108,5	14,2	7,5	0,6
Створення бренд-матеріалів, дизайн-систем.	105,1	136,1	111,4	35,1	10,4	4,1
Підтримка клієнтів та технічний супровід	106,1	137,5	112,5	35,5	10,5	4,1

Таким чином, можна сверджувати, що по всім видам представлених послуг обсяг виконаних робіт вище планових, це вказує на стабільний економічний стан компанії та на достатньо високий попит на послуги, які пропонує приватне підприємство «SVMaster» своїм клієнтам.

Цей факт підкреслює високу продуктивність, працездатність та професійну майстерність персоналу ПП «SVMaster».

2.2 Дослідження системи управління персоналом на підприємстві

Як було зазначено у підрозділі 2.1, ключові стратегічні HR-цілі компанії «SVMaster» в умовах воєнного стану спрямовані на забезпечення результативності наступних завдань кадрового менеджменту:

- найм і адаптацію співробітників з урахуванням воєнних умов;

- організацію безпечних та гнучких умов праці;
- підтримку співробітників, вирішення побутових та психологічних питань;

- планування розвитку персоналу (performance review, retention);
- комунікацію під час криз, інформування про зміни в роботі компанії.

Організаційна структура підприємства, схему якої наведено у підрозділі 2.1, чітко демонструє, що процесами управління персоналом керує адміністрація приватного підприємства – генеральний директор і операційний менеджер. В компанії «SVMaster» створено спеціалізований підрозділ - HR-відділ, який укомплектовано фахівцями у сфері кадрового менеджменту.

До складу HR-відділу входять два фахівця – керівник відділу – HR-менеджер та рекрутер.

До обов'язків HR-менеджера, крім загального управління підрозділом, входять наступні види робіт:

- розробка та впровадження програм адаптації, онбординг персоналу;
- розробка посадових інструкцій та методів оцінки ефективності працівників (у співпраці з операційним менеджером та керівниками виробничих підрозділів);
- забезпечення внутрішньої комунікації з питань управління персоналом;
- забезпечення соціальної підтримки персоналу через розробку та впровадження відповідних програм;
- розвиток корпоративної культури.

Обов'язки рекрутера:

- пошук і підбір кандидатів;
- проведення вступних бесід, інтерв'ю та тестових випробувань;
- супровід кандидата на всіх етапах професійного відбору;
- ведення кадрової документації.

На рисунку 2.3 графічно представлено блок – схему системи управління персоналом в ПП «SVMaster».

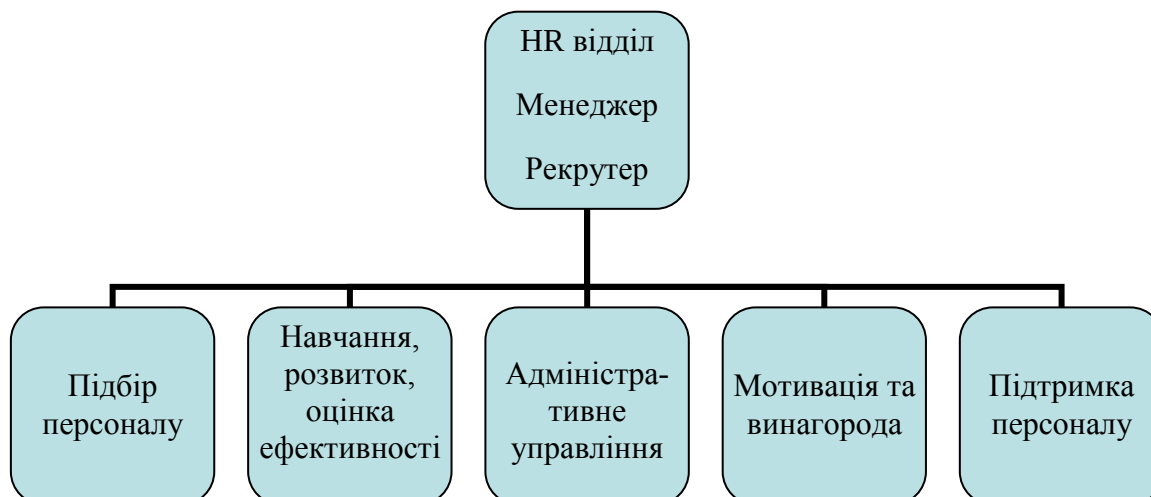


Рисунок 2.3 – графічна блок-схема системи управління персоналом в ПП «SVMaster»

В системі управління персоналом – п’ять основних блоків.

На рисунку 2.4 зображено основні процеси управління персоналом та їх взаємозв’язки.

Такий елемент кадрової політики, як підбір персоналу передбачає прозорі та стандартизовані процеси найму. Результативність цьому процесу забезпечує акцент на професійні навички, відповідність кандидата запитам робочого місця та корпоративній культурі «SVMaster», а також потенціал розвитку претендента.

Адаптація працівника на ПП «SVMaster» розпочинається уже на етапі професійного відбору.

Програма адаптації на перші 1–2 місяці включає навчання, менторство, знайомство з процесами виробничої діяльності.

Розвиток персоналу відбувається за індивідуальним планом для кожного співробітника.

Регулярні рев'ю компетентностей та оцінювання ефективності працівника (квартальні або піврічні) дають змогу планувати ефективне навчання: курси підвищення кваліфікації, сертифікації, knowledge-sharing сесії (обмін знаннями), внутрішні конференції.



Рисунок 2.4 – Процеси системи управління персоналом та їх взаємозв'язок

Оцінювання ефективності здійснюється на основі KPI (Key Performance Indicators) - це основні індикатори результативності, які дають змогу відстежувати й оцінювати рух до стратегічних та операційних цілей компанії, підрозділу чи окремого працівника. В «SVMaster» розроблені чіткі та вимірювані параметри, завдяки чому можна своєчасно коригувати свої підходи до виконання трудових завдань й підвищувати ефективність роботи.

З цією метою вібувається постійний фідбек, регулярні one-to-one зустрічі з керівниками.

Метриками продуктивності для визначення рівня успішності роботи можуть слугувати і швидкість виконання задач, і клієнтська задоволеність.

Система мотивації і винагород ґрунтується на вище перелічених елементах HR-політики. Працівникам забезпечується конкурентна матеріальна компенсація, яка включає бонуси за результати роботи.

Розроблені і широко використовуються програми нематеріальної мотивації:

- гнучкий графік та можливість дистанційної роботи (remote),
- участь у внутрішніх ініціативах,
- визнання досягнень,
- корпоративні заходи.

Значна увага приділяється підтримці персоналу, а саме - програмам лояльності. Здійснюються заходи щодо підтримки тези «work-life balance», тобто досягнення розумного балансу між роботою та особистим життям.

Формуються програми професійного зростання, наприклад, кар'єрні траєкторії: «Технічний трек (Junior → Senior → Lead)», «Менеджерський трек (PM, Tech Lead)» тощо.

Адміністративне управління забезпечує системі управління персоналом нормативно – методичний супровід. Це документи, що регламентують організацію трудової діяльності - посадові інструкції, документація з кадрового діловодства, облік робочого часу тощо.

На ПП «SVMaster» з метою ефективного управління персоналом та в результаті співпраці керівників підрозділів, операційного менеджера та HR-відділу сформовані чіткі карти робочого місця, які містять конкретну інформацію щодо обов'язків та вимог, що висуваються для кожного працівника відповідно до вимог посади.

В таблиці 2.5 представлено аналіз таких посадових карт деяких робочих місць.

Таблиця 2.5 – Аналіз посадових карт (карт робочого місця)

№	Структурний підрозділ Посада	Обов'язки	Вимоги
1	2	3	4
1	Проектний відділ		
	Project Manager / Delivery Manager	Планування, організація та контроль проєктів. Комунікація з клієнтом. Ведення документації, управління ризиками. Управління пріоритетами та змінами. Забезпечення виконання KPI команди.	Досвід PM 2+ роки. Знання Agile/Scrum. Англійська-Intermediate+.
	Scrum Master / Associate PM	Проведення Scrum-церемоній. Моніторинг командної динаміки. Допомога у вирішенні перешкод. Підтримка PM і команди в організації процесів. Навчання команди Agile-підходам.	Розуміння Scrum-фреймворку. Комунікабельність, структурованість.
2	Відділ розробки		
	Backend Developer (Senior/Middle/Junior)	Розробка backend-логіки, API, інтеграцій. Оптимізація продуктивності й безпеки систем. Робота з БД, мікросервісами, хмарними сервісами. Код-рев'ю, технічна документація.	Junior - базові знання ООП, фреймворку, SQL. Middle - 2–3 роки досвіду, самостійність, патерни. Senior - 4+ років, архітектурні рішення, менторство.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
	Frontend Developer (Senior/Middle/Junior)	Розробка UI, робота з компонентними фреймворками (React/Vue/Angular). Оптимізація продуктивності інтерфейсу. Інтеграція з API, реалізація адаптивності. Тестування і підтримка коду.	Junior - знання HTML/CSS/JS, основи фреймворку. Middle - досвід SPA, REST, TypeScript. Senior - архітектура фронтенду, code guidelines.
	Mobile Developer (iOS/Android/Flutter/React Native)	Розробка мобільних застосунків. Інтеграція API, робота з пушами, офлайн-функціоналом. Оптимізація продуктивності. Розміщення застосунків у App Store / Google Play.	Знання застосунків у App Store / Google Play.
	Senior Full-Stack Developer	Розробка як фронтенду, так і бекенду. Створення повної архітектури MVP/малих рішень. Взаємодія з DevOps, QA. Участь у технічному дизайні.	Архітектура MVP/малих рішень. Розуміння DevOps, QA.
3	Відділ тестування та забезпечення якості / QA		
	Senior QA Engineer	Розробка тест-кейсів та тест-планів. Функціональне, регресійне, UI/UX тестування. Робота з баг-трекерами. Участь у QA-процесах і їх вдосконаленні.	Знання функціонального, регресійного, UI/UX тестування. Знання баг-трекерів. Розуміння QA-процесів.
	QA Automation Engineer	Створення та підтримка автоматизованих тестів. Робота з фреймворками (Selenium, Cypress тощо). Інтеграція тестів у CI/CD. Аналіз стабільності тестів.	Принципи роботи автоматизованих тестів. Знання фреймворків (Selenium, Cypress).

Такі карти робочого місця спрощують роботу на етапі найму та оцінювання персоналу, використовуються в плануванні та управлінні кар'єрами працівників, оскільки містять всю необхідну інформацію для здійснення цих процесів.

Кінцевою метою і показником ефективності політики управління персоналом на ПП «SVMaster» є кар'єрне зростання і розвиток талантів

працівників, формування здорової корпоративної культури та втілення її основних принципів:

- підтримка відкритої комунікації та прозорості в управлінні;
- орієнтація на командну роботу, спільні цінності і відповідальність;
- культура інновацій та постійного вдосконалення.

Загальна концепція системи управління персоналом на ПП «SVMaster» ґрунтується на таких чинниках: вона має бути гнучкою, прозорою та орієнтованою на розвиток компетентностей, враховуючи воєнний стан в Україні, ризики втрати ключових спеціалістів та необхідність дистанційної роботи.

Головні принципи формування політики управління персоналом на ПП «SVMaster»:

1. Компетентнісний підхід – оцінка і розвиток професійних навичок кожного співробітника.
2. Продуктивність і результативність - оцінювання і вимірювання ефективності і результативності діяльності через KPI та OKR.
3. Гнучкість і підтримка персоналу - увага до адаптації, психологічної підтримки та дотримання балансу між роботою та життям - work-life balance.
4. Прозорість - зрозумілі правила кар'єрного росту, винагороди та мотивації.

Під час вирішення завдань в сфері управління персоналом на ПП «SVMaster» використовуються наступні типи систем кадрового менеджменту.

Централізована - основні рішення (зарплати, бонуси, пріоритети кадрової політики) приймаються адміністрацією в особі генерального директора (CEO) та HR-менеджером.

Децентралізована - частина рішень (підбір, оцінка задач, спринт-планування) залишається за керівниками підрозділів.

Гібридна структура - поєднання централізованого контролю та автономії команд. Саме такий тип управління процесами для ПП «SVMaster» є найбільш оптимальним.

Основні переваги гібридної системи:

1. Орієнтація на результат (KPI, OKR).
2. Можливість швидкого підбору та адаптації персоналу.
3. Розвиток компетентностей і менторство.
4. Прозорість у мотивації та кар'єрному рості.
5. Підтримка персоналу в умовах воєнного стану та дистанційної роботи.

Але визначаються і слабкі місця:

- перевантаженість керівників підрозділів адміністративними завданнями;
- необхідність постійного оновлення KPI та мотиваційних систем під нові проекти.

В умовах сучасної ситуації в Україні, пов'язаною із російською агресією, кількість потенційних проблем і труднощів в системі управління персоналом стає значно більше.

Детальний аналіз ризиків за певними ознаками показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ризиків в системі управління персоналом ПП «SVMaster» в умовах воєнного стану

Ризики	Сутність та зміст проблем
1	2
1. Ризики, пов'язані з воєнним станом	
Безпека та стабільність праці	Можливі вимушені евакуації або зупинка роботи офісу. Психологічний стрес у співробітників через воєнні дії. Висока плинність персоналу, особливо серед ключових фахівців, через міграцію.
Дистанційна робота та її організація	Недостатня інфраструктура для ефективної віддаленої роботи. Складності в контролі виконання завдань та комунікації між командами. Втрата корпоративної культури та відчуття команди.
Фінансові труднощі	Коливання бюджету через нестабільну економічну ситуацію. Відтермінування платежів від клієнтів або валютні ризики. Обмежені ресурси для підвищення зарплат та бонусів.

Продовження таблиці 2.6

1	2
2. Організаційні та управлінські проблеми	
Перевантаженість керівників	Керівники підрозділів та проєктних команд виконують одночасно управлінські, адміністративні та технічні функції. Виникає ризик помилок у плануванні, контролі та мотивації.
Недостатня кількість HR-фахівців	HR-менеджер і рекрутер не завжди можуть оперативно закривати вакансії та забезпечувати підтримку всіх співробітників. Можлива відсутність системи моніторингу емоційного стану персоналу та професійного розвитку.
Недостатня стандартизація процесів	Відсутність чітких процедур для оцінки ефективності, мотивації, розвитку компетентностей. KPI/OKR можуть бути недоопрацьовані, не охоплювати всі ролі, особливо технічну підтримку і DevOps.
3. Соціально-психологічні труднощі	
Мотивація та лояльність	Співробітники можуть втратити мотивацію через стрес, невизначеність і нестабільність. Може виникати «вигорання» при тривалих дистанційних проєктах.
Підтримка корпоративної культури	Труднощі у формуванні командного духу при змішаному форматі роботи. Обмежена комунікація між різними підрозділами через дистанційну роботу
Кар'єрний розвиток	Відсутність зрозумілих горизонтальних або вертикальних кар'єрних траєкторій. Можливе зниження залученості до навчання та підвищення кваліфікації.
4. Технічні та інфраструктурні проблеми	
Нестабільне забезпечення IT-інфраструктури	Проблеми з доступом до серверів, інтернет-з'єднанням, VPN. Ризики втрати даних через віддалену роботу та недостатні резервні системи.
Обмежені ресурси для автоматизації HR-процесів	Відсутність сучасних систем HRM, CRM для управління персоналом. Ручний облік KPI, відпусток, лікарняних, що підвищує ймовірність помилок.

Таким чином, система управління персоналом ПП «SVMaster» досить гнучка, але має ряд критичних точок, які потребують особливої уваги. До них можна віднести:

- високий рівень психологічного напруження та ризики втрати ключових співробітників;
- труднощі з дистанційною роботою та мотивацією;

- труднощі із виконанням програм адаптації нових працівників;
- обмежені ресурси для розвитку, автоматизації та резервування інфраструктури.

2.3 Дослідження системи адаптації персоналу в умовах воєнного стану

Професійна адаптація – один із провідних напрямків політики управління персоналом на ПП «SVMaster».

Як зазначалося у підрозділі 2.2, процеси адаптації потенційного працівника розпочинаються на етапі професійного відбору.

На підприємстві «SVMaster» в умовах воєнного стану розроблена розширена програма адаптації, яка включає ознайомлення з BCP (Business Continuity Plan) – планом забезпечення безперервності бізнесу в «SVMaster».

Він передбачає певні заходи та алгоритми, які використовуються для безперервної роботи колективу «SVMaster» в умовах війни, на випадок техногенних аварій і кібератак, а також форс-мажорних ситуаціях.

Такі процедури містять алгоритми дій щодо каналів екстреної комунікації, можливостей евакуації персоналу, а також проведення негайних робіт щодо збереження та відновлення інформації, даних, технологій тощо, які є важливими ресурсами організації.

У зв'язку із цим враховується локація кандидата, розглядається його можливість працювати стабільно та в доступності до інтернету і електрики.

На цьому етапі проводиться оцінка навичок самостійної роботи та здатностей для роботи в асинхронному форматі.

Система адаптації персоналу на ПП «SVMaster» включає такі аспекти.

1-й аспект. Безпека та підтримка співробітників. Цей аспект передбачає:

- надання рекомендацій щодо безпечних локацій та можливих релокацій;
- підтримку мобілізованих співробітників (збереження робочого місця, фінансову підтримку, допомогу сім'ям);
- доступ до психологічних консультацій чи ментального супроводу.

2-й аспект. Гнучкі моделі графіків роботи:

- віддалена робота (Remote) як основний підхід;
- асинхронна робота, мінімум обов'язкових синхронних зустрічей, нарад;
- можливість тимчасових змін графіку через форс-мажори (повітряні тривоги, переїзди тощо).

3-й аспект. Розвиток персоналу. Він містить:

- навчання, орієнтоване на критично важливі компетентності (наприклад, cloud, DevOps, cybersecurity);
- онлайн-навчання як основний формат;
- дублювання ролей (посадових обов'язків) всередині команди для зменшення ризику втрати ключових спеціалістів.

4-й аспект. Мотивація та винагорода. Зміст цього аспекту:

- прозора система компенсацій з урахуванням можливих перебоїв і ризиків;
- підтримуючі бонуси (за можливості) для тих, хто працює в складних умовах;
- соціальні ініціативи: донати, внутрішні збори, волонтерські програми.

5-й аспект. Оцінювання ефективності працівника. Особливості цього аспекту:

- гнучкі KPI з урахуванням реалій воєнного часу;
- фокус на результатах, а не на процесі чи кількості відпрацьованих годин;
- регулярний зворотній зв'язок (фідбек), короткі наради для синхронізації замість довготривалих бюрократичних засідань.

6-й аспект. Утримання персоналу. Його сутність:

- підтримка стабільності: своєчасні виплати, передбачуваність рішень керівництва;
- підсилена внутрішня комунікація: чесність, доступ до інформації, швидкі оновлення щодо роботи бізнесу;

- формування корпоративної спільноти: онлайн-події, ініціативи взаємодопомоги.

В умовах воєнного стану в Україні ПП «SVMaster» стикається з необхідністю швидкого реагування на зміни в організації праці, управлінні персоналом та забезпеченні адаптації працівників до нових реалій. Але продовжує функціонувати в умовах воєнної економіки, змін логістики та мобілізаційних процесів.

ПП «SVMaster» здійснює діяльність у зоні відносної безпеки, але відчуває вплив воєнних факторів – підвищені загрози для життя і здоров'я працівників, міграції персоналу, часткової втрати людських ресурсів, перебоїв у постачанні електроенергії, зміни соціально - психологічного стану колективу.

З метою дослідження системи адаптації на підприємстві використовувалися такі методи:

- анкетування працівників (включно з питаннями про стрес-навантаження, змінений режим праці, психологічну підтримку);
- експертні оцінки керівництва;
- аналіз показників продуктивності та плинності кадрів.

В дослідженні брали участь новачки підприємства – ті, хто працює в ПП «SVMaster» від одного до трьох місяців – це 7 осіб, та працівники, які мають значний досвід роботи в організації, але вимушені були переїхати та мешкають за кордоном або в західних регіонах України не більше трьох місяців – це 8 осіб. Загалом – 15 осіб і на сьогодні – це половина працівників організації.

Для реалізації методики оцінювання виробничої адаптації було проведено анкетування працівників підприємства «SVMaster», спрямоване на виявлення рівня їх професійної, психологічної та соціальної адаптованості.

З цією метою була створена структурована анкета для збору даних про виробничу адаптацію працівників підприємства в умовах воєнного стану.

Вона побудована за трьома рівнями адаптації: професійний, психологічний та соціальний та продемонстрована в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Анкета для оцінки виробничої адаптації працівників приватного підприємства «SVMaster»

Анкета для оцінки виробничої адаптації працівників
Інструкція: Шановний(а) респондент(е)! Метою цієї анкети є оцінка рівня вашої адаптації на ПП в сучасних умовах. Відповідайте чесно, обираючи варіанти або вписуючи власні думки. Всі відповіді конфіденційні.
Блок 1. Загальна інформація 1. Вік: _____ 2. Стать: ☐ Чоловіча ☐ Жіноча 3. Посада: _____ 4. Стаж роботи на підприємстві: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–5 років ☐ більше 5 років
Блок 2. Професійна адаптація 1. Наскільки ви володієте необхідними професійними навичками для виконання своїх обов'язків? ☐ Повністю володію ☐ Частково володію ☐ Не володію 2. Наскільки легко вам дається освоєння нових технологій та робочих процесів? ☐ Дуже легко ☐ Легко ☐ З труднощами ☐ Дуже важко 3. Чи отримуєте ви достатню професійну підтримку від колег та керівництва? ☐ Завжди ☐ Часто ☐ Рідко ☐ Ніколи 4. Чи відчуваєте ви зміни у характері роботи через воєнний стан (дистанційна робота, зміни графіку, додаткові завдання)? ☐ Так, значні ☐ Так, помірні ☐ Невеликі ☐ Немає змін

Блок 3. Психологічна адаптація

5. Наскільки високим є ваш рівень стресу на роботі в умовах воєнного стану?

☐ Дуже високий ☐ Високий ☐ Середній ☐ Низький

6. Чи відчуваєте ви психологічну підтримку від керівництва та колективу?

☐ Завжди ☐ Часто ☐ Рідко ☐ Ніколи

7. Наскільки легко вам адаптуватися до змін у робочому середовищі та умовах війни?

☐ Дуже легко ☐ Легко ☐ З труднощами ☐ Дуже важко

8. Чи впливають зовнішні воєнні фактори (небезпека, евакуації, родинні проблеми) на вашу працездатність?

☐ Значно ☐ Помірно ☐ Мінімально ☐ Не впливають

Блок 4. Соціальна адаптація.

9. Наскільки ви відчуваєте себе частиною колективу?

☐ Повністю інтегрований(а) ☐ Частково ☐ Малоприєднаний(а) ☐

Не відчуваю себе частиною колективу

10. Чи легко вам підтримувати комунікацію з колегами в умовах змін (дистанційна робота, зміни графіку)?

☐ Дуже легко ☐ Легко ☐ З труднощами ☐ Дуже важко

11. Чи отримуєте ви соціальну підтримку від колег під час воєнного стану?

☐ Завжди ☐ Часто ☐ Рідко ☐ Ніколи

Блок 5. Додаткові коментарі

12. Які фактори, на вашу думку, найбільше впливають на вашу адаптацію до роботи в умовах війни?

13. Які заходи могли б покращити вашу адаптацію на підприємстві?

Обробка результатів проводилася наступним чином.

Відповіді оцінювалися за бальною шкалою (від 4 до 1 для «завжди / дуже легко» до «ніколи / дуже важко»).

Далі було обчислено інтегральний індекс адаптації (ІА) як середньозважене значення по блокам.

Також було використано методи експертного опитування, де експертами виступали керівники підрозділів та спеціалісти HR - відділу, метод статистичного аналізу, елементи порівняльного методу та індексного підходу до розрахунку інтегрального показника адаптації (ІА) [40, 44].

У процесі збору даних оцінювалися такі параметри: рівень задоволеності умовами праці, ступінь емоційного напруження, наявність професійних бар'єрів, рівень психологічної підтримки та включення працівників у колективну діяльність. Окремо враховано фактор воєнного впливу - вимушене дистанційне виконання обов'язків, волонтерську участь, психологічну втому та ризики втрати житла чи близьких [42].

За результатами дослідження було визначено рівень адаптації персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Рівень адаптації працівників ПП «SVMaster»

№	Критерій адаптації	Довоєнний період, %	Період воєнного стану, %
1	Професійна адаптація	87	65
2	Соціально-психологічна адаптація	81	59
3	Психофізіологічна адаптація	91	70
4	Організаційна адаптація	90	61

Отримані результати показали, що в умовах війни основними дестабілізуючими факторами адаптації є:

- підвищене психологічне навантаження;
- нестабільність режиму праці;

- зміни у соціально-трудових відносинах;
- порушення комунікацій між працівниками.

На основі результатів дослідження встановлено, що 64 % працівників відчують підвищену тривожність, 38 % - зниження мотивації до професійного зростання, а 39 % - необхідність у додатковій психологічній підтримці.

Це підтверджує наявність тісного зв'язку між середовищем, що створено умовами воєнного стану і рівнем адаптації працівників.

Потрібно врахувати, що дослідження має певні недоліки:

- обмеженість вибірки – не всі працівники брали участь у дослідженні;
- можливі спотворення даних через психологічне напруження через воєнний стан;
- не всі показники було можливо порівняти із довоєнним періодом.

Результати дослідження підтверджують, що виробнича адаптація працівників у воєнних умовах є багаторівневим процесом, який охоплює професійні, соціальні, психологічні та воєнно-психологічні аспекти. Адаптаційні механізми мають забезпечувати не лише включення працівника до виробничого процесу, а й збереження його психофізичного стану в умовах підвищеного стресу та ризику [47, 48].

Запровадження системної методики оцінювання адаптації дозволяє підприємствам оперативно виявляти кризові тенденції, коригувати кадрову політику та підвищувати стійкість колективу до зовнішніх викликів.

Висновок до розділу 2

Персонал приватного підприємства «SVMaster» представлений висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно виконувати завдання, що виникають у процесі досягнення стратегічних цілей організації. Результативність функціонування підприємства засвідчує дієвість

управлінських рішень, а компетентність кадрового складу є одним із ключових чинників підтримання високих показників діяльності.

Фінансові результати підприємства свідчать про стабільний економічний стан організації та сталий попит на її послуги, що, своєю чергою, вказує на високу продуктивність, професіоналізм і працездатність персоналу.

Концепція системи управління персоналом на ПП «SVMaster» ґрунтується на принципах гнучкості, прозорості та орієнтованості на розвиток професійних компетентностей працівників. Вона також враховує специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану, зокрема ризики втрати ключових спеціалістів та необхідність організації дистанційних форм праці.

У сучасних умовах діяльності особлива увага приділяється вирішенню таких проблемних аспектів:

- підвищений рівень психологічного напруження та ризик втрати ключових співробітників;
- труднощі, пов'язані з дистанційною формою роботи та підтриманням належного рівня мотивації;
- ускладнення процесів професійної адаптації нових працівників;
- обмеженість ресурсів для розвитку персоналу, автоматизації робочих процесів та резервування інфраструктурних потужностей.

Професійна адаптація є одним із визначальних напрямів політики управління персоналом на підприємстві. В умовах воєнного стану запроваджено розширену програму адаптації, спрямовану на мінімізацію психологічних та організаційних бар'єрів у включенні працівників до виробничих процесів.

Для оцінювання функціонування системи адаптації на ПП «SVMaster» було досліджено такі параметри: рівень задоволеності умовами праці, ступінь емоційного напруження, наявність професійних бар'єрів, рівень психологічної підтримки, а також ступінь залучення працівників до колективної діяльності. Окремо враховано чинники воєнного впливу, зокрема вимушене дистанційне

виконання посадових обов'язків, волонтерську активність та психологічну втому, спричинену підвищеними ризиками втрати близьких чи житла.

Результати дослідження показали, що за умов воєнного стану інтегральний індекс адаптації працівників знижується, що зумовлено зростанням стресогенних факторів, нестабільністю режимів праці, посиленням ризиків безпеки та трансформацією соціально-психологічного клімату в колективі.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації персоналу:

- запровадження програм психологічної підтримки та заходів кризового менеджменту;
- впровадження гнучких режимів праці та адаптованих процедур онбордингу;
- підвищення рівня інформованості працівників щодо питань безпеки;
- регулярний моніторинг інтегрального індексу адаптації та корекція програм адаптації відповідно до отриманих результатів.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Розробка методики опитування для оцінки виробничої адаптації працівників

Адаптацію працівників фахівці розглядають як багаторівневий процес взаємодії індивіда й організації [49-51]. З метою моніторингу стану системи виробничої адаптації на ПП «SVMaster», її кількісного та якісного аналізу пропонується використовувати систему інтегральних показників, які характеризують основні аспекти виробничої адаптації.

Цілісну картину адаптаційної поведінки працівників забезпечують системний, соціально-психологічний, економічний та ситуаційний підходи, а також врахування воєнного фактору у методиці оцінювання.

Критерії та показники для оцінки рівня виробничої адаптації у кризових умовах господарювання, до яких можемо віднести і воєнний стан, спричинений російською агресією [51], пропонуються в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Критерії та показники оцінки рівня виробничої адаптації працівників на ПП «SVMaster»

Критерій	Зміст	Основні показники
1	2	3
Професійна адаптація	Освоєння посадових обов'язків, рівень самостійності	Коефіцієнт виконання норм, кількість помилок, швидкість входження у роботу
Психологічна адаптація	Емоційна стійкість, рівень тривожності, самооцінка	Показник задоволеності працею, рівень конфліктності
Соціальна адаптація	Включення в колектив, прийняття корпоративних норм	Соціометричний статус, оцінка групової згуртованості

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Організаційна адаптація	Знання структури управління, процедур і політик	Обізнаність щодо функцій підрозділу, участь у комунікаціях
Фактор війни (воєнно-психологічна адаптація)	Реакція на воєнні стрес-фактори, відновлення працездатності	Частота відпусток з причин стресу, наявність психологічної підтримки

Як зазначено, в умовах воєнного стану до традиційної системи оцінювання доцільно включити додаткові показники, що відображають вплив військових подій на працівників:

- рівень психологічної стійкості;
- адаптованість до змінного режиму праці;
- наявність посттравматичних проявів;
- участь у програмах реабілітації чи у волонтерській діяльності [47].

Такі дані можуть збиратися через анкетування, анонімне опитування або індивідуальні бесіди з фахівцями-психологами, що забезпечує конфіденційність та точність інформації.

Інтеграція воєнного компоненту в систему оцінки дозволяє своєчасно виявити ознаки професійного вигорання, зниження працездатності або соціальної ізоляції, що є характерними для кризових умов праці [48, 52].

Створення анкети для збору даних про виробничу адаптацію працівників передбачає послідовне виконання кількох етапів, що забезпечують надійність, валідність та репрезентативність отриманих результатів [45].

Сутність та зміст основних етапів роботи над методикою анкетування визначено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи розробки методики опитування для оцінки виробничої адаптації працівників ПП «SVMaster»

№	Назва етапу та його складові елементи	Зміст та сутність етапу
1	Визначення мети та завдань анкетування	
	Мета	оцінка рівня виробничої, психологічної та соціальної адаптації працівників підприємства в умовах воєнного стану в Україні
	Завдання	а) оцінка професійної готовності до виконання обов'язків; б) виявлення психологічного стану та стресових факторів; в) дослідження соціальної інтеграції у колективі; г) фіксація впливу воєнних умов на адаптаційні процеси
2	Вибір структури анкети	
	Загальна інформація	демографічні дані, стаж, посада;
	Професійна адаптація	рівень володіння навичками, освоєння нових технологій, підтримка керівництва;
	Психологічна адаптація	рівень стресу, вплив воєнних факторів на емоційний стан, психологічна підтримка з боку колег та керівництва;
	Соціальна адаптація	інтеграція в колектив, комунікація, соціальна підтримка;
	Додаткові коментарі	відкриті питання для виявлення індивідуальних факторів
3	Формулювання запитань	
	Принципи формулювання питань	- чітко; - коротко; - однозначно
4	Визначення системи оцінювання	
	Шкала Лайкерта	бальна шкала від 1 до 4
	Словесна оцінка	додаткові коментарі оцінюються словесно
5	Попереднє тестування анкети	
	Пілотне опитування	а) корекція питань; б) визначення часових рамок заповнення анкети; в) коригування шкали оцінювання для підвищення точності результатів
6	Збір та обробка даних	
	- кількісна	підрахунок балів (оцінка в балах)
	- якісна	аналіз коментарів (словесна оцінка)
7	Використання результатів	
	Моніторинг рівня адаптації працівників. Удосконалення програм адаптації.	

На початковому етапі дослідження необхідним є чітке визначення мети збору інформації та конкретизація завдань анкетування.

Анкета формується як сукупність логічно взаємопов'язаних розділів - блоків, що відображають ключові виміри адаптаційних процесів: професійну, психологічну та соціальну адаптацію, а також передбачають можливість надання додаткових коментарів.

Така структура забезпечує комплексне охоплення релевантних чинників та створює умови для обчислення інтегрального показника адаптації (ІА), який використовується в подальшому аналітичному опрацюванні.

Формулювання питань здійснюється за принципом лаконічності, однозначності та відсутності подвійного трактування.

Додатково враховується специфіка функціонування організації в умовах воєнного стану: до анкети включаються питання щодо особливостей дистанційної роботи, потенційної евакуації, рівня психологічного навантаження та безпекових ризиків для працівників [48, 49].

Для оцінювання ступеня адаптаційних проявів використовується чотирибальна шкала Лайкерта, що забезпечує можливість статистичної обробки відповідей та їх коректного порівняння.

Лайкертівська шкала (або шкала Лайкерта) являє собою психометричний інструмент, призначений для кількісного вимірювання суб'єктивних суджень респондентів у межах опитувальних досліджень. Вона дає змогу фіксувати рівень згоди чи незгоди з конкретними твердженнями, тим самим переводячи індивідуальні оцінки, ставлення та емоційні реакції у формалізовані числові показники, придатні для подальшого статистичного аналізу.

Перед впровадженням анкети у масштабах всього колективу проводиться пілотне тестування на обмеженій вибірці працівників з метою перевірки зрозумілості формулювань і подальшої корекції змісту опитувальника та шкал [45].

Роль такого пілотного етапу виконало дослідження, реалізоване на ПП «SVMaster» з метою оцінювання адаптаційних процесів нових співробітників та працівників, які нещодавно перемістилися і працюють дистанційно. Деталі цього дослідження наведено у підрозділі 2.3. Зазначений етап сприяв удосконаленню структури анкети, доповненню її актуальними питаннями та підготовці інструменту для застосування серед усього персоналу, оскільки йдеться про адаптацію кожного працівника в умовах воєнного стану та підвищених ризиків [42, 47].

Анкета може бути заповнена як у друкованому, так і в електронному форматі.

Отримані дані підлягають як кількісному, так і якісному аналізу. Кількісна обробка передбачає надання відповідям бальної оцінки та розрахунок інтегрального показника адаптації; якісний аналіз охоплює інтерпретацію відкритих коментарів та ідентифікацію індивідуальних чинників впливу воєнних обставин на стан працівників [45].

Результати анкетування дають можливість:

- а) визначити рівень адаптованості персоналу до актуальних умов;
- б) виявити групи ризику для подальшого планування коригувальних заходів;
- в) розробити програми психологічної підтримки, реадаптації та оптимізації організаційних процесів.

В таблиці 3.3 продемонстрована розроблена для застосування анкета.

Слід зауважити, що перед початком анкетування необхідно дати працівникам чіткий інструктаж щодо виконання умов опитування.

Таблиця 3.3 – Анкета для оцінки виробничої адаптації працівників ПП «SVMaster»

1. Загальна інформація 1. ПІБ: _____ 2. Вік: _____ 3. Стать: ☐ Чоловіча ☐ Жіноча 4. Посада: _____ 5. Стаж роботи на підприємстві: _____ років 6. Форма зайнятості: ☐ Повна ☐ Часткова ☐ Віддалена
Інструкція Шановний(а) респондент(е)! Просимо вас взяти участь в заповненні анкети, метою якої є визначення рівня вашої адаптації в сучасних умовах діяльності нашого підприємства. Будь ласка, надавайте відповіді щиро, обираючи відповідні варіанти або зазначаючи власні коментарі. Уся отримана інформація є конфіденційною та використовуватиметься виключно в узагальненому вигляді.

Продовження таблиці 3.3

Оцініть, будь ласка, кожне твердження за шкалою: 1 — «Повністю не погоджуюся», 2 — «Не погоджуюся», 3 — «Погоджуюся», 4 — «Повністю погоджуюся».					
№	Твердження	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали
1	2	3	4	5	6
Блок 2. Професійна адаптація					
2.1	Мої професійні навички відповідають вимогам роботи.				
2.2	Я швидко освоюю нові завдання на роботі				
2.3	Мені зрозумілі цілі та задачі мого підрозділу				
2.4	Я можу ефективно використовувати робочий час				
Блок 3. Психологічна адаптація					
3.1	Я відчуваю стрес на роботі рідко				
3.2	Вмію справлятися з конфліктами на робочому місці				
3.3	Мій психологічний стан стабільний навіть у складних умовах				
3.4	У складних ситуаціях я можу покладатися на підтримку колег				
Блок 4. Соціальна адаптація					
4.1	Я відчуваю себе частиною колективу				
4.2	Мої колеги підтримують мою ініціативу				
4.3	У колективі панує атмосфера взаємоповаги				
4.4	Мені комфортно спілкуватися з керівництвом				
Блок 5. Фактор воєнного стану					
5.1	Воєнний стан вплинув на мою ефективність у роботі				

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
5.2	Я відчуваю психологічне навантаження через воєнні події				
5.3	Мені доступна підтримка у випадку стресових ситуацій				
5.4	Зміни організації праці через війну не створюють для мене додаткових проблем				
Блок 6. Відкриті питання, які потребують формулювання відповіді					
6.1	Які основні труднощі ви відчуваєте в процесі адаптації на роботі?	Відповідь:			
6.2	Які заходи допомогли б вам краще адаптуватися в умовах воєнного стану?	Відповідь:			
6.3	Ваші пропозиції щодо покращення роботи колективу та умов праці:	Відповідь:			

За результатами відповідей розраховується середнє значення для кожного твердження, групи тверджень (блоків анкети), всієї анкети в цілому.

Це дозволяє отримати інтегральний показник адаптації (ІА) - середнє значення середніх балів по всіх блоках, який відображає загальний рівень адаптації кожного окремого працівника, а також працівників певного підрозділу організації та трудового колективу в цілому.

Розрахунок середнього балу по кожному окремому блоку дає можливість коригувати програми адаптації залежно від виявлених проблем по кожному виду адаптації. Інтерпретація результатів подана у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Інтерпретація результатів опитування

Інтегральний показник адаптації	Оцінка рівня адаптації
1 – 1,5	Низький рівень
1,6 – 2,5	Середній
2,6 – 3,5	Високий
3,6 - 4	Дуже високий

Таким чином, технологія конструювання анкети ґрунтується на системному підході до визначення чинників адаптації, раціональній структуризації розділів, застосуванні стандартизованих шкал оцінювання та обов'язковому попередньому тестуванню. Урахування умов воєнного стану забезпечує отримання валідних і релевантних даних для комплексної оцінки виробничої адаптації працівників [64, 69, 70].

3.2 Розробка інструментів підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster»

Підприємства відіграють ключову роль у реінтеграції ветеранів, оскільки робоче середовище є однією з головних платформ повернення військових до мирного життя. Ефективна корпоративна політика повинна поєднувати правові, психологічні, інформаційні, соціальні та професійні інтервенції [64, 65].

Проект комплексної, реалістичної та масштабованої програми підтримки ветеранів, яка пропонується до впровадження на ПП «SVMaster», враховує кадрові обмеження малого бізнесу, але водночас охоплює ключові напрями адаптації - психологічний, професійний, правовий та соціальний [63, 66].

Програма підтримки та інтеграції ветеранів в ПП «SVMaster» має визначену структуру, програму дій та заходів, що представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Проект програми підтримки та інтеграції ветеранів в ПП «SVMaster»

Компоненти (структурні елементи) програми	Зміст структурних елементів
1	2
I. Мета програми:	- забезпечення ефективної соціальної та професійної адаптації ветеранів у сфері ІТ. - створення інклюзивного корпоративного середовища. - розвиток компетентностей ветеранів, необхідних для успішної роботи в технологічному секторі.

Продовження таблиці 3.5

1	2
II. Основні компоненти програми	
1. Вступна інтеграційна фаза (перші 1–3 місяці)	
1.1. Орієнтаційні сесії	Ознайомлення з політикою компанії, командою, процесами. Інформаційна сесія про роль ветеранів у компанії та підтримку, яку вони можуть отримати.
1.2. Призначення «buddy» (наставника)	Досвідчений співробітник супроводжує ветерана протягом адаптаційного періоду, допомагає з робочими процесами, комунікацією та інтеграцією.
1.3. Гнучкі умови праці на старті	Гібридна або дистанційна робота. Зменшене навантаження у перші тижні з поступовим розширенням.
2. Професійна адаптація та навчання	
2.1. Оцінка навичок (Skills Assessment)	HR - відділ та керівник відповідного підрозділу проводять оцінку наявних компетентностей (hard + soft). Формується персональна траєкторія розвитку.
2.2. IT-перекваліфікація (за потреби)	ПП «SVMaster» може здійснювати: Оплату або часткову оплату коротких курсів (QA, PM, Scrum, техпідтримка, DevOps-базовий). Доступ до онлайн-платформ (Coursera, Udeemy, Prometheus). Внутрішні технічні менторські сесії.
2.3. Стажування всередині компанії	1 - 3-місячний трек: прості задачі, поступове ускладнення. Щотижневі ретроспективи з ментором.
3. Психологічна підтримка	
3.1. Доступ до психологічних консультацій	Контракт із зовнішнім психологом на 2 - 4 сесії/місяць. Консультації конфіденційні.
3.2. Тренінги зі стрес-менеджменту та емоційного вигорання	Раз на квартал короткі воркшопи онлайн/офлайн.
3.3. Підтримка в кризових ситуаціях	Алгоритм дій для HR-менеджера та керівників підрозділів у разі психологічного загострення (створюється разом із фахівцем - психологом).
4. Соціальна інтеграція та корпоративна культура	
4.1. Внутрішня ветеранська ініціатива	Малий формат: регулярні зустрічі ветеранів в офісі ПП «SVMaster» або онлайн. Формування мікроспільноти.
4.2. Тренінги для колективу	«Як працювати поруч з ветеранами: зменшення стереотипів». «Військово-цивільна комунікація в робочому середовищі».
4.3. Спільні волонтерські ініціативи	Фандрейзинг, донорство, участь у ветеранських заходах для зменшення соціальної дистанції

Продовження таблиці 3.5

1	2
5. Правова й інформаційна підтримка	
5.1. Юридичні консультації (партнерські)	Безкоштовне або пільгове партнерство з центрами безкоштовної правової допомоги або громадськими організаціями.
5.2. Інформаційні матеріали	Створення короткого «Veteran Welcome Pack»: - трудові гарантії; - контакти психологічних служб; - доступні освітні програми; - пільги та порядок їх оформлення
III. Організаційна структура програми	
Координатор програми HR - менеджер	- веде облік ветеранів, відповідає за адаптацію; - планує навчання та оцінює прогрес.
Технічний ментор (керівник підрозділу)	- відповідає за професійну частину.
Buddy/наставник	- інтеграція у колектив, підказки щодо рутинних процесів.
IV. Очікувані результати	
1. Швидша адаптація ветеранів до ринку IT. 2. Зменшення соціальної ізоляції. 3. Формування інклюзивної корпоративної культури. 4. Підвищення лояльності та продуктивності працівників. 5. Покращення іміджу ПП «SVMaster» як соціально відповідальної.	

Переваги такої програми для ПП «SVMaster» як представника малого бізнесу заключаються в наступному:

- а) можливість мати мотивованих, дисциплінованих працівників;
- б) можливість вирощувати кадри всередині компанії;
- в) підвищення корпоративної культури та соціальної відповідальності;
- г) легке масштабування програми у разі зростання компанії.

З метою упорядкування діяльності з виконання пропонованої програми пропонується чек - лист для HR - відділу, який послужить інструментом для ефективної організації виконання структурних елементів програми з підтримки та адаптації ветеранів [52-54, 57].

Чек - лист - це чіткий короткий документ, що містить декілька етапів, які мають певну мету, завдання, часові рамки щодо опрацювання.

Перший етап – «До найму». Завдання цього етапу:

1. Підготувати пакет правового забезпечення виконання програми з підтримки та адаптації ветеранів [59, 61-63, 65, 68].

2. Підготувати інформаційні матеріали про підтримку на ПП «SVMaster».

3. Оцінити можливості команди для прийому ветерана.

4. Запланувати тренінг для співробітників – «групи підтримки».

Другий етап – «Перший день». Зміст етапу:

1. Провести орієнтаційну зустріч.

2. Надати «Veteran Welcome Pack».

3. Представити ветерана команді.

4. Познайомити з buddy та технічним ментором.

5. Узгодити гнучкий режим або окремий графік (за потреби).

Третій етап – «Перші 30 днів». Перелік заходів:

1. Провести skills assessment.

2. Підготувати план адаптації (завдання, навчання, конференції тощо).

3. Записати ветерана на внутрішнє або зовнішнє навчання.

4. Організувати психологічну консультацію за бажанням ветерана.

5. Провести тренінг команди про військово-цивільну взаємодію.

6. Оцінити рівень соціальної інтеграції.

Четвертий етап – «30 – 90 днів». Завдання:

1. Перевіряти прогрес кожні два тижні.

2. Вносити корективи до плану навантаження.

3. Проводити регулярні зустрічі buddy - ветеран - HR - менеджер.

4. Забезпечити участь у корпоративних заходах.

5. Підтримати проходження навчання та стажування.

П'ятий етап – «Після 90 днів». Зміст етапу:

1. Провести комплексну оцінку адаптації.

2. Обговорити подальшу траєкторію розвитку у компанії.

3. Зібрати зворотний зв'язок від ветерана, ментора та керівника.

4. За потреби - продовжити психологічну чи професійну підтримку.

Шостий етап – «Постійні дії HR- відділу», який передбачає ті завдання і заходи , які мають виконуватися на ПП «SVMaster» безперервно:

1. Оновлювати інформаційні матеріали для ветеранів.
2. Вести облік заходів підтримки та результатів і прогресу.
3. Проводити моніторинг програми.
4. Організовувати щорічні тренінги з інклюзії та недискримінації.
5. Забезпечувати зв'язок з ветеранськими організаціями.

Такий чек - лист може формуватися у вигляді таблиці, мати більш структурований вигляд, що допоможе фіксувати виконання перелічених заходів, супроводжувати коментарями та, за необхідності, коригувати.

Для організації виконання другого етапу чек – листа, вивчення конкретної ситуації з новачком – ветераном пропонується структурована «Анкета ветерана», яку можна використовувати для оцінки потреб, планування заходів адаптації та персоналізації підтримки [54-56].

Формат підходить як для заповнення в електронному документі, так і через форму HR-системи (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Анкета ветерана

№	Блоки анкети
1	2
1	Загальна інформація
	1.1. Прізвище, ім'я, по батькові: 1.2. Дата заповнення:..... 1.3. Контактний телефон:..... 1.4. Електронна пошта:..... 1.5. Посада, на яку планується оформлення / претендуєте:..... 1.6. Форма зайнятості: ☐ повна зайнятість ☐ часткова зайнятість ☐ гнучкий графік ☐ дистанційна робота

Продовження таблиці 3.6

1	2
2	Відомості про статус ветерана
	2.1. Категорія (обрати відповідне): ☐ Учасник бойових дій ☐ Ветеран війни ☐ Мобілізований/демобілізований військовослужбовець ☐ Член сім'ї загиблого ☐ Інше (вказати): _____ 2.2. Період проходження служби: з _____ по _____ 2.3. Посада/функції під час служби: 2.4. Додаткова інформація за бажанням:
3	Інформація про професійні навички
	3.1. Рівень володіння комп'ютером: ☐ базовий ☐ середній ☐ впевнений ☐ просунутий 3.2. Досвід в IT / технічних сферах: 3.3. Пріоритетні напрямки розвитку (оберіть кілька): ☐ QA (тестування) ☐ Технічна підтримка ☐ Project Management ☐ Business Analysis ☐ Front-end development ☐ Back-end development ☐ DevOps / SysAdmin ☐ Кібербезпека ☐ Дизайн / UI/UX ☐ Інше: _____ 3.4. Бажані напрями навчання / перекваліфікації:

Продовження таблиці 3.6

1	2
4	Потреби в адаптації
	4.1. Які форми підтримки є актуальними для Вас? (можна обрати кілька) ☐ менторство ☐ програма «buddy» ☐ гнучкий графік ☐ поступове збільшення навантаження ☐ навчальні курси ☐ психологічні консультації ☐ юридичні консультації ☐ допомога з документацією ☐ соціальна інтеграція (командні зустрічі, заходи) ☐ інше: _____ 4.2. Які умови праці для Вас найбільш комфортні? 4.3. Чи є обмеження, які слід врахувати? ☐ Так ☐ Ні Якщо так, зазначте:
5	Психологічне та емоційне самопочуття (заповнюється за бажанням)
	5.1. Чи потребуєте Ви консультації психолога на старті? ☐ Так ☐ Ні ☐ Поки не вирішив(ла) 5.2. Чи відчуваєте труднощі в адаптації до цивільного середовища? ☐ Так ☐ Ні ☐ Частково Коментар:
6	Соціальна взаємодія та комунікація
	6.1. Ваш комфортний стиль комунікації: ☐ письмовий ☐ усний ☐ змішаний 6.2. Чи бажаєте брати участь у корпоративних заходах? ☐ Так ☐ Ні ☐ Час від часу 6.3. Чи є потреба у додатковій підтримці з боку команди?

Продовження таблиці 3.6

1	2
7	Правова та інформаційна підтримка
	7.1. Чи потребуєте Ви консультацій щодо своїх прав і гарантій? ☐ Так ☐ Ні ☐ Можливо пізніше 7.2. Які питання є актуальними? ☐ оформлення документів ☐ трудові гарантії ☐ соціальні виплати / пільги ☐ медичні послуги ☐ навчальні програми ☐ інше: _____
8	Додаткові побажання/коментарі
9	Підтвердження Підтверджую достовірність наданої інформації та згоду на її обробку для цілей адаптації та підтримки в компанії. Підпис: _____ Дата: _____

Нижче подано анкету для оцінки прогресу ветерана (таблиця 3.7), яку доцільно використовувати на 30-й, 90-й та 180-й день адаптації. Анкета дозволяє HR - менеджеру, ментору або координатору програми відстежувати успіхи, визначати проблемні зони та коригувати план підтримки [58, 59].

Таблиця 3.7 – Анкета оцінки прогресу ветерана

Анкета для оцінки прогресу ветерана ПП «SVMaster»
1
Період оцінки: ☐ 30 днів ☐ 90 днів ☐ 180 днів Ветеран: _____ Посада: _____ Ментор / HR: _____ Дата заповнення: _____

Продовження таблиці 3.7

1
1. Професійна адаптація 1.1. Оцініть рівень освоєння посадових обов'язків (1–5): ☐ 1 – не освоєно ☐ 2 – частково освоєно ☐ 3 – освоєно на середньому рівні ☐ 4 – добре освоєно ☐ 5 – повністю освоєно 1.2. Оцініть рівень володіння необхідними ІТ-навичками (1–5): ☐ 1 – низький ☐ 2 – нижче середнього ☐ 3 – середній ☐ 4 – високий ☐ 5 – дуже високий 1.3. Чи відчуває ветеран потребу у додатковому навчанні / перекваліфікації? ☐ Так (вказати напрям): _____ ☐ Ні 1.4. Чи бере ветеран участь у стажуванні / внутрішніх проектах? ☐ Так ☐ Частково ☐ Ні
2. Соціальна інтеграція 2.1. Оцініть рівень інтеграції у команду (1–5): ☐ 1 – повністю ізольований ☐ 2 – низький рівень взаємодії ☐ 3 – середній ☐ 4 – активна взаємодія ☐ 5 – повністю інтегрований 2.2. Чи відвідує ветеран корпоративні заходи / командні зустрічі? ☐ Так ☐ Частково ☐ Ні 2.3. Чи виникають конфлікти або непорозуміння у взаємодії з командою? ☐ Так (пояснити): _____ ☐ Ні 2.4. Чи допомагає buddy / ментор у соціальній адаптації? ☐ Так ☐ Частково ☐ Ні
3. Психологічна адаптація 3.1. Оцініть рівень стресостійкості (1–5): ☐ 1 – дуже низький ☐ 2 – низький ☐ 3 – середній ☐ 4 – високий ☐ 5 – дуже високий

Продовження таблиці 3.7

1
3.2. Чи звертався ветеран за психологічною підтримкою? ☐ Так ☐ Частково ☐ Ні 3.3. Чи відчуває ветеран покращення у емоційному стані порівняно з моментом прийому? ☐ Так ☐ Частково ☐ Ні
4. Використання ресурсів та підтримки 4.1. Чи користується ветеран доступними ресурсами (тренінги, консультації, навчання)? ☐ Так, повністю ☐ Частково ☐ Ні 4.2. Чи потребує ветеран додаткової підтримки (психолог, ментор, тренінг, навчання)? ☐ Так (пояснити): _____ ☐ Ні
5. Загальна оцінка прогресу 5.1. Загальна оцінка прогресу ветерана (1–5): ☐ 1 – не прогресує ☐ 2 – низький прогрес ☐ 3 – середній прогрес ☐ 4 – хороший прогрес ☐ 5 – відмінний прогрес 5.2. Основні досягнення за період: 5.3. Проблемні зони, які потребують уваги: 5.4. Рекомендації для наступного періоду адаптації:
Підпис HR / ментора: _____ Дата: _____

Базуючись на дослідженнях адаптації ветеранів, корпоративної інклюзії та HR-практиках у малому бізнесі [58-60, 63-66], можна визначити прогнозовані результати застосування програми підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster».

Прогноз результатів із розподілом за напрямками впливу відображає схема на рисунку 3.1.

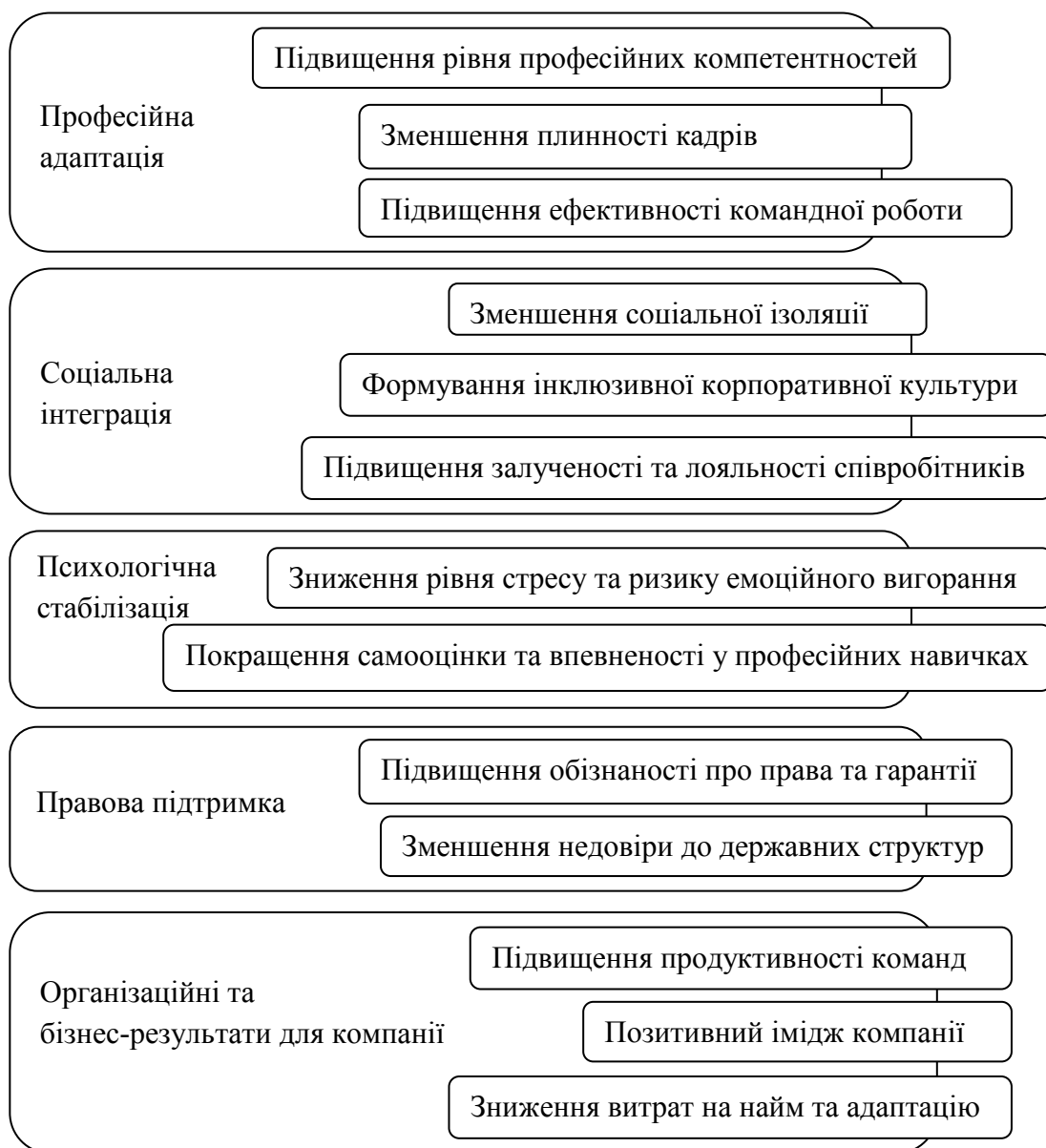


Рисунок 3.1 - Прогнозовані результати застосування програми підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster»

Таким чином, можна стверджувати наступне.

Завдяки оцінці навичок, стажуванню, внутрішнім та зовнішнім тренінгам, ветерани зможуть швидше опанувати необхідні ІТ-навички, що підвищить їхню продуктивність у перші 3 - 6 місяців.

Персоналізований план розвитку та підтримка ментора сприятимуть утриманню ветеранів у компанії, зменшуючи ризик звільнення у перший рік роботи.

Інтеграція ветеранів у проєкти та забезпечення менторської підтримки сприятиме покращенню командної взаємодії та виконанню проєктних завдань.

Участь у програмі buddy та корпоративних заходах забезпечить активну взаємодію з колективом. Тренінги для команди та ветеранські ініціативи знижують рівень стигматизації та упередженості серед цивільних співробітників. Спільні заходи та волонтерські проєкти формують позитивне середовище, підвищуючи мотивацію ветеранів та колег.

Регулярні психологічні консультації та тренінги зі стрес-менеджменту дозволять ветеранам адаптуватися до цивільного середовища.

Систематична підтримка та успішне виконання завдань підвищать впевненість у власних силах, що позитивно вплине на продуктивність.

Надання інформаційних матеріалів та юридичних консультацій дозволить ветеранам ефективніше користуватися державними пільгами. Інтеграція допомоги компанії та громадських ініціатив покращить сприйняття офіційних механізмів підтримки.

Адаптовані ветерани швидше інтегруються у робочі процеси та демонструють підвищену дисципліну.

Соціальна відповідальність та участь у ветеранських програмах підвищить привабливість ПП «SVMaster» для клієнтів та потенційних співробітників.

Завдяки структурованій програмі адаптації зменшаться ризики високої плинності кадрів і потреби у частому наймі нових працівників.

Разом з тим, потрібно враховувати можливі ризики, що можуть супроводжувати заплановані заходи [67, 69, 70]. Ці ризики можуть проявлятися в наступному:

- недостатня мотивація ветерана для участі у програмі;

- обмежені ресурси малого бізнесу для повного покриття навчання та психологічної підтримки;

- опір колективу до змін та нових правил взаємодії.

У зв'язку із цим, потрібно посилювати фактори успішності, які забезпечать прогнозовані результати:

- чітка координація HR - відділу та ментора;
- регулярний моніторинг прогресу (30, 90, 180 днів);
- повне залучення керівництва компанії до підтримки програми;
- поступова інтеграція та персоналізований підхід до кожного ветерана.

Висновок до розділу 3

В результаті аналізу системи управління персоналом на приватному підприємстві «SVMaster» визначено основні напрями удосконалення технологій адаптації працівників організації в умовах воєнного стану.

З метою визначення актуальних проблем, пов'язаних з адаптацією персоналу, необхідно здійснювати постійний моніторинг ситуації щодо адаптації. Такий моніторинг забезпечується комплексом методів якісного та кількісного аналізу показників, що допомагають визначити рівень адаптації. В умовах воєнного стану системний підхід до вивчення проблем адаптації персоналу визначається соціально-психологічними, економічними, ситуаційними факторами.

Визначати показники, що дають можливість оцінити рівень адаптації в організації необхідно за наступними критеріями: професійна адаптація, психологічна адаптація, соціальна адаптація, вплив фактору війни на емоційно – психологічний стан працівників.

З цією метою розроблено та пропонується для впровадження на ПП «SVMaster» методику анкетування, яка передбачає певні етапи:

- визначення мети та завдань анкетування;
- робота над структурою анкети;

- робота над формулюванням питань;
- розробка системи оцінювання результатів опитування;
- проведення попереднього тестування анкети;
- збір та обробка даних;
- опрацювання результатів та робота над висновками.

Відповідно до визначених етапів створено анкету для оцінки системи адаптації працівників на ПП «SVMaster», яка є тим інструментом, що надасть можливість не лише оцінити рівень адаптації працівників, але і визначити основні проблеми та розробити програми щодо удосконалення процесів адаптації і соціально-психологічної підтримки.

Таким чином, методологія розробки опитування спирається на системний підхід до визначення детермінант адаптаційних процесів, на логічно впорядковану структуру змістових блоків, використання стандартизованих оціночних шкал і обов'язкове проведення попередньої апробації. Застосування цих принципів з урахуванням специфіки умов воєнного стану дає змогу отримувати валідні, надійні та релевантні емпіричні дані для всебічної оцінки трудової адаптації персоналу.

ПП «SVMaster» як представник соціально відповідального бізнесу приділяє велику увагу підтримці та адаптації ветеранів.

З метою удосконалення системи адаптації та підтримки ветеранів на підприємстві пропонуються управлінські технології, серед яких – розробка та впровадження програми підтримки та інтеграції ветеранів в ПП «SVMaster». Програма містить конкретні заходи, які поетапно здійснюють конструктивний вплив на процеси інтеграції, підтримки і адаптації ветеранів в колективі ПП «SVMaster».

Для ефективної організації впровадження програми розроблено чек – лист для фахівців HR – відділу, які є основними виконавцями завдань зазначеної програми. Чек – лист складається з шести етапів, в яких представлені конкретні завдання та дії щодо забезпечення їх виконання.

З метою визначення потреб та ситуації з адаптацією ветерана в організації розроблено та пропонується для впровадження структуровану «Анкету ветерана».

Для фіксації результатів та оцінки прогресу ветерана пропонується «Анкета оцінки прогресу ветерана», яка заповнюється HR – менеджером, наставником або безпосереднім керівником та слугує інструментом для визначення напрямків удосконалення програми адаптації та підтримки.

За результатами впровадження запропонованих інструментів підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster» буде забезпечено розвиток професійних компетентностей, запобігання негативним процесам плинності кадрів, поліпшення соціально – психологічного клімату в команді, вирішення проблем соціальної інтеграції, нормалізацію емоційно – психологічного стану, підвищення рівня правової грамотності, розвиток корпоративної культури та підвищення іміджу організації.

Таким чином, розроблено та пропонується до впровадження технологію удосконалення адаптації персоналу на ПП «SVMaster» в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу теоретичного матеріалу та практичних досліджень сформульовано висновки.

1. Сучасні концепції адаптації персоналу ґрунтуються на теоретико – методологічних засадах управління персоналом щодо зростання ролі особистості працівника як основного ресурсу організації, розуміння його потреб та мотиваційних установок, їхнього узгодження із стратегічними цілями підприємства. Адаптація працівника - один із провідних етапів професійної діяльності, що визначає взаємодію між працівником і організацією у формуванні ефективних соціально – трудових відносин, успішне виконання посадових обов’язків та подальшу продуктивну працю.

2. В умовах воєнного стану трудова адаптація стає важливим фактором ефективного використання людського потенціалу України, а проблема адаптації персоналу розглядається як комплексне явище, що охоплює психологічні, соціальні, організаційні та професійні аспекти.

3. Сучасні підходи до проблем адаптації персоналу в умовах війни - це використання гібридних моделей адаптації, які ґрунтуються на поєднанні соціально-психологічних, організаційних та цифрових елементів та формують стратегії, що враховують індивідуальні особливості працівників та їх потреби, ситуацію виробничого середовища та специфіку воєнного стану.

4. Під час дослідження технологій адаптації в системі управління персоналом приватного підприємства «SVMaster» з’ясовано, що в організації було сформовано згуртовану команду професіоналів, створено культуру постійного професійного розвитку, що стало запорукою стабільного економічного стану та високого попиту на послуги підприємства.

5. З початком повномасштабної війни росії проти України та враховуючи дію воєнного стану було скориговано сутність стратегії, місії, цілей і HR-політики на ПП «SVMaster» з акцентами на безпеку та гнучкість виробничих процесів, підтримку персоналу та стійкість бізнесу.

6. Система управління персоналом ПП «SVMaster» складається з п'яти основних блоків: підбір персоналу, розвиток та оцінка ефективності персоналу, мотивація та винагорода, підтримка персоналу та адміністративне забезпечення управління персоналом. Для здійснення завдань управління персоналом на ПП «SVMaster» використовують гібридну систему кадрового менеджменту, яка поєднує централізований контроль та автономію підрозділів та враховує особливості трудової діяльності персоналу в умовах воєнного стану.

7. Трудова адаптація є одним із основних напрямків кадрової політики на підприємстві. В умовах воєнного стану запроваджено розширену програму адаптації, яка враховує специфіку функціонування організації в умовах підвищеної небезпеки, ризику втрати провідних спеціалістів, організацію дистанційної роботи та містить заходи щодо мінімізації психологічних та організаційних бар'єрів у виробничому процесі.

8. За результатами дослідження системи адаптації персоналу в умовах воєнного стану на ПП «SVMaster» визначено, що інтегральний показник адаптації працівників знижується, оскільки відбувається зростання стресогенних факторів, спостерігається нестабільність режимів праці, посилюються ризики небезпеки та невизначеності, трансформується соціально-психологічний клімат в колективі.

9. На основі наведених висновків та з метою удосконалення системи адаптації персоналу ПП «SVMaster» запропоновано наступні рекомендації:

- запровадження програм психологічної підтримки та заходів кризового менеджменту;
- впровадження гнучких режимів праці та адаптованих процедур онбордингу;
- підвищення рівня інформованості працівників щодо питань безпеки;
- регулярний моніторинг показників адаптації та корекція програм адаптації відповідно до отриманих результатів.

10. З метою формування напрямків удосконалення технологій адаптації персоналу, визначено критерії та показники для оцінки рівня виробничої адаптації у кризових умовах воєнного стану, до яких віднесено професійну адаптацію, психологічну адаптацію, соціальну адаптацію, організаційну адаптацію та воєнно-психологічну адаптацію.

11. Запропоновано послідовність та зміст етапів розробки методики опитування для оцінки виробничої адаптації працівників ПП «SVMaster»:

- визначено структуру анкети як сукупність логічно взаємопов'язаних розділів - блоків, що відображають ключові виміри адаптаційних процесів: професійну, психологічну та соціальну адаптацію, а також передбачають можливість надання додаткових коментарів;

- запропоновано для оцінювання ступеня адаптаційних проявів чотирибальну шкалу Лайкерта, що забезпечує можливість статистичної обробки результатів та їх коректного порівняння;

- з метою пілотного анкетування проведено дослідження адаптаційних процесів групи співробітників ПП «SVMaster», що послужило удосконаленню структури анкети, доповнення її актуальними питаннями та підготовці інструменту для застосування серед усього персоналу, оскільки йдеться про адаптацію кожного працівника в умовах воєнного стану та підвищених ризиків.

12. Розроблено та запропоновано «Анкету для оцінки виробничої адаптації працівників ПП «SVMaster» в якості інструменту вивчення процесів адаптації в організації.

21. Розроблено проєкт програми підтримки та інтеграції ветеранів в ПП «SVMaster», який має визначену структуру, програму дій та заходів.

22. З метою реалізації програми запропоновано чек - лист для HR - відділу, який слугуватиме інструментом для ефективної організації виконання структурних елементів програми з підтримки та адаптації ветеранів.

23. В рамках виконання програми та з метою вивчення конкретної ситуації з новачком – ветераном розроблено та пропонується до використання

структурована «Анкета ветерана», яка допоможе оцінити потреби ветерана та спланувати заходи адаптації та персоналізації підтримки.

24. Розроблено «Анкету для оцінки прогресу ветерана», яка дозволить HR - менеджеру, ментору або іншому координатору програми визначати результати - успіхи або проблемні питання - з метою корекції планів підтримки.

25. Визначено очікувані результати застосування програми підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster» та можливі ризики, що можуть супроводжувати заплановані заходи.

Таким чином, визначено напрямки удосконалення технологій адаптації персоналу, розроблено методики опитування для оцінки виробничої адаптації працівників, запропоновано інструменти підтримки та адаптації ветеранів на ПП «SVMaster».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кармінська-Бєлоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2018. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/7b036fda-1aac-4331-a800-9bc212b50bb7> (дата звернення: 03.09.2025)
2. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3470> (дата звернення: 03.09.2025)
3. Малярчук Н. Ефективна адаптація працівників як основа забезпечення продуктивності підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 2. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/330812> (дата звернення: 03.09.2025)
4. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Матеріали наукових праць Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17619> (дата звернення: 03.09.2025)
5. Смачило В. В., Наливайко Т. Л., Різник П. А. Адаптація персоналу підприємницьких структур: сутність та складники. *Зб. наук. пр. НУК. Миколаїв: НУК*. 2019. № 1 (475). С. 221-228. URL: https://eir.nuos.edu.ua/items/8f92fd58-7750-4912-9dea-e45aa6bc5533?utm_source (дата звернення: 03.09.2025)
6. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12> (дата звернення: 23.10.2025)
7. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 38-54
8. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вид-во Львівської політехніки, Львів*. 2016. С. 238-243. URL:

<https://ena.lpnu.ua/items/6c4bc91e-bf4f-475b-a61a-b534300bdf35> (дата звернення: 23.10.2025)

9. Крючко О. С. Трудова адаптація персоналу як складова кадрової політики в сучасних умовах. *ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»*. Київ. 2012. С. 627-632. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9754e302-b7d1-4bc4-ac0a-b0e02752d072> (дата звернення: 23.10.2025)

10. Василик А. В., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *ТНТУ ім. Івана Пулюя, Тернопіль*. 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7b0f5d3a-b62d-403d-b613-c6efa86f063f> (дата звернення: 23.10.2025)

11. Косенко Р., Куш Ю. Адаптаційні можливості осіб 15-60 років залежно від рівня тривожності. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Біологія*. 2025. № 3. С. 27-33. URL: <https://doi.org/10.17721/1728.2748.2025.102.27-33> (дата звернення: 03.10.2025)

12. Лемещук Р. В. Удосконалення процесу адаптації працівників з позиції нейроменеджменту. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/313035> (дата звернення: 03.10.2025)

13. Перепелюк Т., Гриньова Н. Дослідження особливостей соціальної адаптації молоді України в умовах сьогодення. *Психологічний журнал*. 2025. № 14. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/328874> (дата звернення: 03.10.2025)

14. Лемещук Р. В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/409?utm_source (дата звернення: 20.10.2025)

15. Колеснікова В. В. Особливості адаптації молодих фахівців до здійснення професійної діяльності. *Експерт: парадигми юридичних, політичних і соціальних наук*. 2019. № 3 (5). С. 235–246. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1576> (дата звернення: 11.10.2025).

16. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62–78. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) (дата звернення: 11.10.2025).

17. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861) (дата звернення: 12.11.2025)

18. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Business-Inform*. 2024. № 4. С. 332-338. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>] (дата звернення: 12.11.2025).

19. Кравчук О. І., Варіс І. О. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 02.11.2025).

20. Термін «професійна адаптація» / Термінологія законодавства. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/24279> (дата звернення: 02.09.2025).

21. Колеснікова В. В. Особливості професійної адаптації молодих спеціалістів у сучасних умовах. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 1(17). С. 82–88

22. Бріль М. С., Другова О. С., Руденко В. О. Аналіз ринку праці в Україні під час військових дій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 54–63. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335854> (дата звернення: 02.09.2025).

23. Рідей Н. Кар'єрна адаптивність в сучасній організаційній психології. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2024. С. 101–110. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-ps.series12.2024.23\(68\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-ps.series12.2024.23(68).10) (дата звернення: 02.10.2025).

24. Грилюк С. Психофізіологічна адаптація та функціональний стан організму людини. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 82(6). С. 26–33. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-26-33> (дата звернення: 22.09.2025).

25. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2021. № 1 (89). С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36> (дата звернення: 22.09.2025).

26. Ушенко О. Стабілізаційні та адаптаційні напрями регулювання ринку праці для відбудови національної економіки. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0123> (дата звернення: 10.09.2025).

27. Погорєлова, Т. До питання про адаптацію персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)* 2020. № 4. С. 20–24. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.4.20> (дата звернення: 02.10.2025).

28. Іленко Н. М., Бойченко О. М., Іленко-Лобач Н. В. Соціально-психологічна адаптація здобувачів вищої освіти Полтавського державного медичного університету в умовах воєнного стану. *Медична освіта*. 2023. №2. С. 31-36 URL: https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/med_osvita/article/download/14012/12947/46412?utm_source (дата звернення: 30.09.2025).

29. Єнгалічева І. Соціальна адаптація як вид соціальної послуги незахищених категорій населення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. №1(54). С.48–52. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.54.48-52> (дата звернення: 30.09.2025).

30. Харченко В.Є. Стратегії соціальної адаптації та рівні економіко-психологічної адаптації особистості. *Освіта Регіону*. 2010. № 1. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/190> (дата звернення: 18.09.2025).

31. Безручук С. Л., Пирог Г. В. Особливості соціально-психологічної адаптації українців у Німеччині після повномасштабного вторгнення. *Житомирський державний університет імені Івана Франка. Габітус*. 2024. Випуск 61. С. 153-157 URL: <https://eprints.zu.edu.ua/40946/1/29.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).

32. Передало Х. С., Глива С. Р. Соціальна адаптація як інструмент корпоративної культури в крос культурному середовищі. *Науковий вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Випуск 7. № 1. С. 104-111. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38870/250524maket-106-113.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).

33. Кіщук Л. А. Модель професійної адаптації молодших офіцерів Збройних Сил України до військово-професійної діяльності з урахуванням психофізіологічних чинників. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. №17 (62). С. 47–59

34. Мельничук М., Рева М. Адаптація до умов професійної діяльності військовослужбовців із різним типом акцентуацій характеру. *Молодий вчений*. 2022. № 5(105). С. 65-67. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4779> (дата звернення: 23.09.2025).

35. Стрілець-Бабенко О. В. Професійна адаптація майбутніх соціальних працівників. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 199. С. 157-161.

36. Попелишкіна А. В., Цина А. Ю. Реалізація сучасної моделі особистості спеціаліста в закладах професійної (професійно-технічної) освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 4(211). С. 49-55. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/284663> (дата звернення: 23.09.2025).

37. Посилення людського потенціалу в Україні: державні інструменти, динаміка впровадження та стратегічний напрямок. Інформаційні матеріали BDO Україна. 2025. *BDO Україна: веб-сайт*. URL: <https://www.bdo.ua/uk->

ua/insights-2/information-materials/2025/rozvytok-lyudskogo-potentsialu-ukrayina-instrumenty-strategiya (дата звернення: 02.11.2025).

38. Бачинський О. Гібридні моделі професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації в Україні. *Public Administration and Governance*. 2025. № 45. С. 44–51. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2025/45-2025/45_2025.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

39. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінанси і простір*. 2024. №1-2 (53). С.113-126 URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/962> (дата звернення: 29.10.2025).

40. Психологічна підтримка співробітників під час війни: досвід BRAINSTACK_ *Робота для українців в умовах війни*: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobitnykiv-dosvid-brainstack&ved=2ahUKEwjAkdCZqJX7AhXvk4sKHWakDqMQFnoECDQQAQ&usg=AOvVaw1IR49n0TcXjH_1-MyJpVcV (дата звернення: 20.09.2025)

41. Бойко О. М. Правила бізнес-етики: проблеми застосування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 32. 2022. С.92-98

42. Захарова О., Орел А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 140–147.

43. Шемінов О. Фактори розвитку діджиталізації праці в Україні. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36> (дата звернення: 02.10.2025).

44. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13) (дата звернення: 27.09.2025).

45. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801> (дата звернення: 02.11.2025).

46. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 100-106. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16> (дата звернення: 12.11.2025).

47. Савків У., Сидор Г. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management*. 2023. № 2(28). URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/584> (дата звернення: 28.10.2025).

48. Коваленко Ю.О., Новак В.О., Гуріна Г.С. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск 73. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32> (дата звернення: 12.11.2025).

49. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> (дата звернення: 02.09.2025).

50. Назарова, Г. В., Сотнікова, Ю. В., Лугова, В. М., Клизуб, О. О., & Іващенко, М. М. Дослідження проблем і перспектив економічної адаптації військовослужбовців: соціологічний та статистичний аналіз. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025 № 4(83). С. 93–99. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329096> (дата звернення: 04.11.2025).

51. Поліщук Є., Лавренюк В. Resilience and adaptation strategies of different regions in Ukraine in supporting SMEs during the war period. Київ. КНЕУ. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/5b245d7c-7b84-4656-80e9-f7ec2398072e> (дата звернення: 22.11.2025).

52. Матвійшин Т. Соціальна адаптація ветеранів війни на робочому місці (на базі міста Львова). *Репозитарій Українського католицького університету*. 2022. URL: <https://er.ucu.edu.ua/items/eec7ea7f-070c-44f3-b60a-c3327d13ddf3> (дата звернення: 01.10.2025)

53. Пахота Н.В., Шурак Л.Я. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час війни в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. С. 161–165.

54. Петренченко С. Проблеми ринку праці та можливості працевлаштування важкопоранених комбатантів. *Проблеми та технології*. 2021. № 3. URL: <https://pt.khmnu.edu.ua/index.php/pt/article/view/271> (дата звернення: 01.10.2025)

55. Близнюк В. В., Терюханова І. М. Професійне навчання та працевлаштування як інструмент професійної адаптації ветеранів війни. *Репозитарій КНЕУ*. 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4a998b84-14f4-4925-8786-3efe61c5dbc0> (дата звернення: 01.10.2025)

56. Веклич В. А. Інтеграція ветеранів в ринок праці: міжнародний досвід та можливості для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/528> (дата звернення: 01.10.2025)

57. Нестеренко Л. М. Професійна адаптація та працевлаштування ветеранів війни в сучасній Україні. *Наукові записки НУ «Львівська політехніка»*. 2020. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f0d2e015-f895-43fa-8d3f-5d3010b5c38e> (дата звернення: 01.10.2025)

58. Мамаєв І. Огляд іноземного досвіду щодо професійної адаптації ветеранів війни. *Науковий вісник НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку. Право та інновації*. 2024. № 3(47). С. 70 – 77. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1188> (дата звернення: 26.10.2025)

59. Сівков С. В. Актуальні питання державної політики щодо ветеранів війни. *Наукові записки. Серія: Право*. 2024. № 17. URL:

<https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/542> (дата звернення: 26.10.2025)

60. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100.

61. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3552-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 01.11.2025)

62. Трудові права та гарантії учасників бойових дій. *Міністерство у справах ветеранів України*: веб-сайт. URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/trudovi-prava-ta-garantii> (дата звернення: 01.11.2025)

63. Встановлять норматив для працевлаштування ветеранів війни: зареєстровано законопроект № 12398, 10.01.2025. *KadroLand*: веб – сайт. URL: <https://kadroland.com/news/3523-vstanovlyat-normativ-dlya-pracevlastuvannya-veteraniv-viini-zarejestrovano-zakonoprojekt> (дата звернення: 21.11.2025)

64. Ільченко В. М., Кравчук Я. С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип.1 (71). С. 30–34.

65. Соціальні послуги для ветеранів в Україні: Програма адаптації за підтримки ПРООН. *Міністерство соціальної політики України*: веб – сайт. URL: <https://msp.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025)

66. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 09.09.2025).

67. Модель КСВ для компаній під час війни. *CSR Ukraine*: офіційний веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 12.09.2025).

68. Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ, ветеранів Національної поліції і деяких інших осіб та їх соціальний

захист: Закон України (*Назва Закону із змінами, внесеними згідно із Законом № 1889-IV від 24.06.2004*). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.11.2025)

69. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Інтерв'ю із CEO Club. *Щедрий вівторок*: веб-сайт. URL: <https://givingtuesday.ua/intervyu/ceo-club/> (дата звернення: 11.10.2025).

70. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13), с. 308-317. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/288> (дата звернення: 15.09.2025).

