

**Руслан ЯРОШЕВСЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом», ЗУНУ  
Науковий керівник – Ольга ДЯКІВ, канд. екон. наук,  
доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ ПІДБОРУ ТА  
АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

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

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

У науковій літературі управління персоналом розглядається як системний процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників, спрямований на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання їхнього потенціалу. Сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції стратегічних і

операційних аспектів управління, орієнтації на розвиток компетенцій працівників, формуванні корпоративної культури та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває підбір персоналу, який розглядається не лише як процес заповнення вакантних посад, а як стратегічно важливий інструмент формування якісного кадрового потенціалу організації. У сучасній практиці управління персоналом підбір кадрів охоплює процеси пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам посади та організаційній культурі підприємства.

Еволюція підходів до відбору персоналу відображає зміну управлінських парадигм. Традиційний адміністративний підхід, що базувався переважно на формальних критеріях відбору, поступово трансформувався у компетентнісний та стратегічний підходи, орієнтовані на оцінювання професійних і поведінкових компетенцій, потенціалу розвитку працівників та їх здатності до адаптації. У сучасних умовах все більшого поширення набуває цифровий (data-driven) підхід, який базується на використанні HRM-систем, штучного інтелекту, аналітики даних, онлайн-рекрутингу та автоматизованих інструментів оцінювання кандидатів.

Важливим напрямом сучасного HR-менеджменту є адаптація персоналу, яка забезпечує ефективне включення нових працівників у діяльність організації, їх професійну та соціально-психологічну інтеграцію, а також формування необхідного рівня продуктивності праці. Адаптація персоналу розглядається як процес взаємного пристосування працівника та організації, у ході якого відбувається засвоєння працівником норм, цінностей, правил поведінки, корпоративної культури та професійних вимог.

Система адаптації персоналу включає кілька взаємопов'язаних складових: професійну, соціально-психологічну, організаційну, психофізіологічну та цифрову адаптацію. Професійна адаптація передбачає оволодіння працівником необхідними знаннями та навичками, соціально-психологічна –

інтеграцію в колектив та формування міжособистісних зв'язків, організаційна – засвоєння структури управління та внутрішніх процедур, а цифрова – освоєння сучасних цифрових інструментів і платформ.

У сучасних умовах невизначеності особливої актуальності набуває адаптація персоналу до змін, що передбачає розвиток гнучкості, стресостійкості, цифрових компетентностей та готовності до швидкого реагування на зовнішні виклики. Особливого значення набуває адаптація в умовах дистанційної та гібридної роботи, що потребує використання цифрових платформ, онлайн-комунікацій та нових форматів взаємодії між працівниками й керівництвом.

Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем невизначеності, що проявляється у нестабільності ринку праці, швидкій зміні вимог до професійних компетентностей, коливаннях попиту на робочу силу та посиленні кадрових ризиків. У таких умовах зростає значення ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом, який передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію кадрових ризиків, пов'язаних із процесами підбору та адаптації персоналу.

Особливого значення набуває проектування систем підбору та адаптації персоналу як інтегрованих елементів системи управління людськими ресурсами. Проектування у цьому контексті розглядається як процес створення, структурування та оптимізації HR-систем із урахуванням стратегічних цілей організації, особливостей зовнішнього середовища та факторів невизначеності.

Проектування систем підбору персоналу передбачає визначення потреб у персоналі, формування профілю посади, вибір каналів залучення кандидатів, розробку методів оцінювання та прийняття кадрових рішень. Водночас проектування системи адаптації включає розробку програм onboarding, визначення етапів адаптації, механізмів наставництва, зворотного зв'язку та оцінювання ефективності інтеграції працівника в організацію.

У сучасних умовах ефективність систем підбору та адаптації персоналу визначається їх здатністю забезпечувати гнучкість,

адаптивність і стійкість організації до впливу факторів невизначеності. Саме тому важливими напрямками розвитку сучасних HR-систем є цифровізація кадрових процесів, використання HR-аналітики, автоматизація рекрутингу, впровадження дистанційних адаптаційних програм та розвиток гнучких моделей управління персоналом. Це створює передумови для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку організацій у нестабільному зовнішньому середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 115-121.
2. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4. С. 230–238.  
URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>
3. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 71–78.