

УДК 330.1.

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13

Курепін В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання Миколаївського національного аграрного університету, Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0003-4383-6177

e-mail: kypins@ukr.net

Марченко Д. Д., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри тракторів і сільськогосподарських машин, експлуатації та технічного сервісу Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0808-2923

e-mail: marchenkodd@mnau.edu.ua

Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об'єктів господарювання

Анотація. Адаптації молодих фахівців на початковому етапі професійної діяльності відбувається у постійному вдосконаленні на основі інноваційних технологій, які використовуються в практиці об'єктів господарювання. Адаптація розглядається у рамках ціннісно-професійного підходу як кадрова технологія, що забезпечує вдосконалення кадрового потенціалу об'єкту господарювання. Стаття передбачає застосування інституційного підходу, що дозволяє оцінити ефективність технології адаптації молодих спеціалістів. Структурно-функціональний метод визначає можливість розкриття змісту адаптації як самостійної кадрової технології, включеної до процесів цифровізації. Мета дослідження полягає у розкритті потенціалу цифрових технологій у практиці адаптації молодих фахівців в умовах «кадрового голоду». У статті розкрито потенціал цифрової адаптації молодих спеціалістів у освітніх закладах; надано класифікацію існуючих технологій адаптації молодих фахівців та оцінку їхнього потенціалу в контексті реалізації кадрової політики. Обґрунтовано потенціал технологій адаптації фахівців, які застосовуються на об'єкті господарювання реального сектору економіки в освітніх установах, що традиційно обмежені у виборі напрямків кадрової політики з боку роботодавця.

Ключові слова: кадрова політика, технологія адаптації, цифровізація, молоді фахівці, освітня установа.

Kurepin Viacheslav, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Vocational Training Methodology Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Dmytro Marchenko, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Tractors and Agricultural Machinery, Operation and Technical Service Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Adaptation of Young Specialist Managers in the Context of Digitalization of Human Resources Policy of Business Entities

Abstract. Introduction. Young specialists adapt to the initial stage of their professional activity through constant improvement based on the innovative technologies used by business entities. Adaptation is considered within the framework of the value-professional approach as a personnel technology that ensures the improvement of the personnel potential of the business entity. This article applies an institutional approach to assess the effectiveness of adaptation technology for young specialists. The structural-functional method revealed the possibility of adapting as an independent personnel technology within digitalization processes.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the potential of digital technologies in the practice of adapting young specialists in conditions of «human resource shortage».

Results. This article reveals the potential of digitally adapting young specialists in educational institutions, provides a classification of existing adaptation technologies, and assesses their potential in implementing personnel policy. It substantiates the potential of specialist adaptation technologies applied in educational institutions in the real sector of the economy, where HR policy directions are traditionally limited by the employer.

From an institutional perspective, human resource management involves the professionalization of institutional personnel policy planning and implementation in market conditions to achieve activity goals and effectively utilize resource potential. Human resources become a source of organizational competitiveness in its relationships with competitors and consumers of its services. In the context of the digitalization of management processes, HR technologies are employed, taking into account the priorities of human resource management, thereby ensuring the sustainability of economic entities.

¹ Стаття надійшла до редакції: 01.03.2025

Received: 1 March 2025

Conclusions. *Using digital technologies to adapt young specialists requires a systematic rethinking of content and targeted personnel policy. The identified problems are caused by organizational and legal factors in the planning and implementation of personnel policy. Digital technologies can be used to solve pressing problems in the adaptation of young specialists.*

Key words: *HR policy, adaptation technology, digitalization, young professionals, educational institution.*

JEL Classification: *M 11*

Постановка проблеми. Метод структурно-функціонального аналізу та інші якісні методи дослідження, зокрема, метод аналізу статистичних даних та галузевих актів, які забезпечили виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на вироблення методів адаптації молодих фахівців, дозволив виявити специфіку реалізації політики адаптації в закладах вищої освіти та оцінити потенціал застосування цифрових технологій. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується цілісністю методологічної та джерельної бази дослідження. Виявлено пряму залежність завдання кадрової політики від наявності ресурсів задля збереження кадрового потенціалу молодих фахівців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні публікації в напрямку теми статті зосереджені на оцінці потенціалу цифрових технологій у практиці адаптації молодих фахівців. Публікацій є науковими оглядами про дослідження, де автори представляють розкриття змісту та прийомів адаптації молодих співробітників; визначають місце технології адаптації у її змісті. Бацуровська І., Горбенко О., Доценко Н. оцінюють ефективність цифрових технологій, що використовуються на підприємствах реального сектора економіки, звертаючи увагу на специфіку кадрової політики різних об'єктів господарювання. Лимар О. та ін. проводять огляд питань, пов'язаних із залежністю завдання кадрової політики від наявності ресурсів задля збереження кадрового потенціалу молодих фахівців.

Олійник В., Самойленко О. проводять комплексний огляд кадрового менеджменту на сучасному об'єкті господарювання, що стикається зі складнощами підбору та утримання молодих кадрів. Європейська ситуація стресу призводить до погіршення проблем адаптації на робочому місці. Тим часом, саме перші роки трудової діяльності безпосередньо впливають на професійний розвиток особистості, визначають перспективи її кар'єрного зростання. Кім Н., Сидоров Е., Сидорова Н. актуалізують питання пошуку найбільш ефективних методів адаптації молодих фахівців, починаючи зі старших курсів закладу вищої освіти та закінчуючи першими роками після працевлаштування. Питання адаптації кадрів стають предметом вивчення кадрового менеджменту через поширення принципів школи людських відносин.

Дослідження адаптації молодих фахівців на початковому етапі професійної діяльності, яка відбувається у постійному вдосконаленні на основі інноваційних технологій здійснюється сучасними

вченими, а також досліджується ефективність технології адаптації молодих спеціалістів. Але слід зазначити, що в цьому напрямку, зокрема, потенціалу цифрової адаптації молодих спеціалістів, доцільно проводити додаткові дослідження.

Формулювання цілей дослідження. У процесі дослідження використано метод структурно-функціонального аналізу та загальнонаукові прийоми і принципи аналізу статистичних даних й галузевих актів, які є якісними методами дослідження. Досягнення дослідницької мети з оцінки потенціалу цифрових технологій у практиці адаптації молодих фахівців стає можливим через вирішення наступних завдань. По-перше, розкрити зміст та прийоми адаптації молодих співробітників. По-друге, виявити специфіку кадрової політики в освітніх установах та визначити місце технології адаптації у її змісті. По-третє, оцінити ефективність цифрових технологій, що використовуються на підприємствах реального сектора економіки. По-четверте, виявити можливості застосування цифрових технологій в адаптації молодих спеціалістів до закладів вищої освіти.

Рішення поставлених завдань забезпечується за рахунок інституційного методологічного підходу, що дозволяє оцінювати технологію адаптації як самостійний напрямок кадрової політики закладу вищої освіти, що враховує специфіку її внутрішнього та зовнішнього середовища. Підхід ставить у пряму залежність завдання кадрової політики від наявності ресурсів задля збереження кадрового потенціалу молодих фахівців.

Основні результати дослідження. Кадровий менеджмент передбачає професіоналізацію процесів планування та реалізації кадрової політики об'єкту господарювання в невизначених та мінливих умовах ринку з метою досягнення цілей діяльності та ефективного використання ресурсного потенціалу. Людський ресурс стає невід'ємним джерелом конкурентоспроможності об'єкту господарювання у взаєминах із конкурентами та споживачами його послуг. У разі цифровізації управлінських процесів кадрові технології використовують із урахуванням пріоритетів управління людськими ресурсами, надаючи стійкість економічним суб'єктам.

Структура людських ресурсів виявляється найбільш схильною до цифрових трансформацій у зв'язку з галузевими, професійними та іншими змінами зовнішнього виробничого середовища. Ці обставини вимагають змін у кадровій політиці, відборі використання інноваційних цифрових технологій, оцінці та мотивації кадрів [1, с. 1080]. У разі мінливих

умов ринкової економіки до людського ресурсу прикована увага багатьох об'єктів господарювання реального сектора економіки, як державних, так і приватних, що здійснюють свою діяльність в умовах конкурентного середовища.

В умовах цифровізації виробництва, зрозуміло, питання процесів цифровізації діяльності працівників кадрової служби об'єктів господарювання теж торкаються. Потреба освоєння навичок цифровізації виникає незалежно від ключових трудових дій фахівця, таких як: збільшення обсягу трудових функцій, які призводять до підвищення рівня професійної підготовки кадрів; здатності виконувати об'ємну роботу в рамках спеціалізації і професійного профілю діяльності.

Високопрофесійний колектив співробітників є основним ресурсом розвитку будь-якого об'єкту господарювання [2, с. 48]. Але відсутність зацікавленості працівників у збереженні робочого місця; неготовність працювати за якістю, обсягом, часом при виконанні своїх функціональних обов'язків; перебування у стані фрустрації викликає неефективне здійснення трудових функцій і, як наслідок, плінність кадрів. Одним із джерел потенційної плінності являється відсутність системи адаптації молодих фахівців, або безсистемна її організація.

Реалізація кадрового потенціалу стає у пряму залежність від реалізації функції адаптації працівників до нових трудових дій [3, с. 71]. Ми можемо сформулювати три ключові підходи до змісту функції адаптації.

По-перше, адаптація як пристосування працівника до умов виробництва, праці та корпоративних відносин. По-друге, оцінка адаптації здійснюється через контекст змін поведінки співробітника відповідно до вимог взаємовідносин всередині колективу. Якщо перший підхід виходить із потреби досягнення компромісу корпоративних відносин і співробітника у процесі адаптації, то другий орієнтований на підпорядкування працівника запитам внутрішнього середовища.

Третій підхід оцінює потенціал адаптації в контексті вироблення у працівника навичок пристосування до умов, що змінюються. Вимагає оцінки ефективності реалізації функції адаптації в кадровій політиці [4, с. 169]. За умовами нашого дослідження передбачається опиратися на зміст третього підходу, що дозволяє розглядати мотивацію як функцію та водночас технологію ефективного використання кадрового потенціалу об'єкта господарювання.

В мінливих умовах сьогодення майже всі галузі економіки охопив кадровий голод. На багатьох об'єктах господарювання суттєво відчувається нестача кваліфікованих молодих спеціалістів, це є найбільш болючим в умовах ринкової економіки. Чинне законодавство визначає верхню межу віку молоді - 35 років [5, с. 8]. Зауважимо, категорія «молодий фахівець» не має єдиного юридичного трактування, це

дозволяє використовувати його у різних сенсах залежно від змісту кадрової політики на об'єкті господарювання.

Сучасні підприємства, організації, установи дбають про утримання молодих кадрів, в таких умовах кадровий менеджмент стикається зі складнощами підбору та утримання персоналу. Більша частка випускників закладів вищої освіти не готові долати проблеми, пов'язані зі зміною кола спілкування, сфери діяльності, розпорядку дня (однотипність умов спілкування та поведінки пов'язаних з COVID, воєнним станом) тощо.

Адаптації на робочому місці пов'язані з проблемами психологічного, психофізіологічного, та виробничого характеру, а це стрес. Ситуація стресу призводить тільки до погіршення проблем. Тим часом, саме перші роки трудової діяльності безпосередньо впливають на професійний розвиток особистості, визначають перспективи її кар'єрного зростання. В окремих випадках процес адаптації починається ще в освітньому закладі, на старших курсах навчання, що також актуалізує питання пошуку найефективніших методів адаптації молоді. В такому випадку у майбутніх фахівців пошук методів адаптації до майбутньої професії починається зі старших курсів та закінчується першими роками після працевлаштування.

Адаптацію, з точки зору напрямку діяльності кадрової політики, треба розглядати як сукупність методів, що забезпечують стабільність кадрового потенціалу об'єкта господарювання. Адаптація, з позиції професійного підходу, залежить від індивідуально-особистісних якостей працівника (особистого досвіду), сформованих при здобутті вищої освіти та внутрішнього середовища об'єкту господарювання.

Психологія адаптації формує зони особистого психологічного та емоційного комфорту молодого фахівця [6, с. 13]. Аспекти адаптації (професійний, психологічний) виступають єдиним механізмом реалізації завдань збереження кадрового потенціалу.

Розглянемо етапи процесу адаптації молоді:

- перший - розробка індивідуальної програми адаптації (оцінюється рівень підготовки працівника). Саме на цьому етапі найчастіше виникають проблеми. Причини: використовують типові програми при яких відбувається ігнорування особистісних та професійних характеристик молодих фахівців;

- другий - ознайомлення прийнятого на роботу з локальними актами об'єкта господарювання (функціональні обов'язки, посадова інструкція тощо). На етапі відбувається безпосередня адаптація молодого співробітника, що включає пристосування до статусу і налагодження міжособистісних відносин у колективі.

- третій - стабілізація, подолання кризових точок та налагодження зворотнього зв'язку з керівництвом та колегами (завершальний період).

Щоб оцінити практики адаптації молодих спеціалістів методами, які ми обрали для дослідження, звернем увагу на практику об'єктів господарювання Миколаївської області, до речі, така практика властива іншим організаціям, підприємствам, установам України.

Зрозуміло, питання розробки єдиної кадрової політики перебуває у компетенції керівника. Ми скористалися зведеними даними щодо кадрової політики та з'ясували: у загальній чисельності працівників частка керівних посад знижується. Причиною стає скорочення штатної чисельності адміністративно-управлінських одиниць. Відбувається таке за рахунок поєднання адміністративних посад. Це може бути джерелом підвищеної небезпеки для збереження стабільності кадрового складу. Частка працівників у структурі кадрів об'єкту господарювання практично не змінюється. Зміни стосуються лише допоміжних працівників, чисельність яких скорочується.

Є ще одна проблема - загальна тенденція старіння кадрів, наразі по Миколаївській області середній вік працівників становить 45-60 років (на це є об'єктивні та суб'єктивні причини) [7, с. 11]. Цілком очевидна проблема нестачі молодих фахівців до 35 років.

Проблема може бути вирішена лише за кардинальної зміни кадрової політики щодо молодих співробітників на рівні окремого об'єкта господарювання, регіону, держави. Питання омолодження кадрового потенціалу повинно бути пріоритетним на рівні різноманітних державних і регіональних програм.

Незважаючи на те, що процес адаптації молодих фахівців зазнає значних труднощів, він виявляється необхідним компонентом кадрового менеджменту. Від адаптації залежать: усі стабілізуючі кадрові процеси; сучасний кадровий потенціал об'єктів господарювання та майбутня професійна діяльність молодого фахівця.

Визначимо технології адаптації молодих спеціалістів. По-перше, цільове навчання на об'єктах господарювання або в спеціалізованих навчальних центрах за профілем діяльності з подальшим працевлаштуванням. Практика цільової підготовки молоді свідчить про наявність комплексу проблем, які не дозволяють повноцінно використовувати таку кадрову стратегію: високі вимоги до компетентності бажаючих навчатися; студентів, які укладають цільовий договір; терміни відпрацювання після навчання (трьох-п'ятирічні); відсутність або часткові матеріальні умови для проживання, які можуть запропонувати молоді тощо.

По-друге, використання додаткової професійної освіти, за допомогою якої молодь на регулярній основі підвищує кваліфікацію та професійну підготовку. По-третє, включення до кадрового резерву посад головних фахівців та керівників структурних підрозділів. По-четверте, досить часто у практиці

використовують інструктаж як самостійну технологію первинної трудової адаптації молодого фахівця [8, с. 21]. Проте ефективність інструктажу може виявитися низькою, оскільки на початку професійної діяльності у молодих фахівців може бути невласлива алгоритмізація, а пріоритетом виявиться самостійність прийняття рішень.

По-п'яте, наставництво. Дозволяє інтегрувати молодого фахівця в соціальне та професійне середовище за допомогою досвідчених співробітників. Бажаний досвід роботи на об'єкті господарювання наставника - щонайменше 10 років. Деякі організації використовують формальний спосіб наставництва, який врегульований положенням про наставництво. Але у практиці кадрової політики зустрічається неформальний метод наставництва. Він пов'язаний з корпоративною організаційною культурою об'єкта господарювання, яка передбачає наявність стійких міжособистісних відносин співробітників. Технологія наставництва у будь-якій формі виявляється найефективнішою, оскільки вона сприяє вдосконаленню професійних компетенцій молодих працівників та дозволяє зберегти кадровий потенціал.

Слід зазначити, що присутність у кадровій політиці технології «наставник - приятель», (так звана технологія баддингу) набуває ключового значення. Заснована на встановленні дружніх відносин між досвідченим працівником та молодим фахівцем, на етапі первинної адаптації, вона здатна допомогти новачку засвоїти неформальні правила, властиві корпоративній етиці, стати частиною колективу. В таких випадках ініціативу на себе (роль наставника) може взяти найдосвідченіший фахівець, який зацікавлений у збереженні кадрового потенціалу з наказу серця, з особистісних якостей та високого рівня відповідальності.

Свідченням про розвиненість організаційної культури та корпоративних цінностей організацій є наявність співробітників, які готові взяти на себе відповідальність за молодого фахівця. Зауважимо, що керівнику належить головна роль у розвитку неформального наставництва, зрозуміло, при підтримці найближчого оточення з числа досвідчених і грамотних співробітників.

На практиці технологія «наставник - приятель» часто стикається з перешкодою - різниця статусу молодого спеціаліста та наставника. Через стереотипи про досвідченість наставників як ключову ознаку професіоналізму та компетентності залучити співробітника близького до вікової категорії молодого фахівця виявляється практично неможливим.

Різновидом баддингу на практиці виявляється технологія «супроводу молодого фахівця» з боку досвідченого наставника на основі дублювання перших професійних дій останнього [9, с. 79]. У кадровому менеджменті така технологія отримала назву шедоуінг - занурення в нову галузь професійної

діяльності за рахунок повноцінного включення до роботи наставника, який перебуває на одній ієрархії з молодим фахівцем. Такий різновид наставництва відбувається за принципом взаємозамінності. Незавершеність технології наставництва призводить до її неефективності, на яку витрачаються значні фінансові ресурси.

Процеси цифровізації управління вимагають використання ІТ-технологій адаптації молодих фахівців. Як раз вони і здатні знизити використання фінансових ресурсів. Цифрові інструменти адаптації лише починають проникати у сферу кадрової політики [10, с. 18].

У практиці деяких об'єктів господарювання для молодих спеціалістів використовується технологія цифрової адаптації - електронний буклет, виконаний у програмі Visio на основі генератора QR-кодів. Це заміна паперового варіанта пам'ятки. За допомогою смартфона, молодий фахівець отримує доступ до повного алгоритму взаємодії з наставником, актуальними телефонами, локальними документами. Доступ до бази відбувається через хмарне сховище [11, с. 67], що забезпечує швидкий пошук інформації та тривалість її зберігання.

Багато підприємств, організацій та установ для адаптації молодих фахівців використовують широкий спектр різних цифрових технологій. Для оцінки їх потенціалу розглянемо переваги та недоліки кожної з них.

Використання технології вебінарів та онлайн-курсів. Ціль - ознайомлення молодого фахівця з цінностями об'єкту господарювання, її корпоративною культурою; занурення нових співробітників у внутрішнє середовище підприємства. Перевагою технології є неформальний характер і безпосереднє знайомство із посадою [12, с. 249]. Недоліки очевидні: витрати підприємства на розробку та впровадження вебінарів та онлайн-курсів. Для бюджетних об'єктів господарювання дана технологія виявиться фінансово витратною та нерентабельною. Єдиний варіант - створення на регіональних платформах серії вебінарів для майбутніх випускників закладів вищої освіти, які вже занурені у майбутню сферу діяльності та прагнуть отримати робочі місця на підприємствах певної галузі.

Технологія навчання персоналу необхідна задля досягнення завдань адаптації молодих фахівців. Вона передбачає накопичення та систематизацію великого обсягу інформації, необхідної для навчання молоді на робочому місці. Проводиться без відриву від професійної діяльності. Можуть використовуватися цифрові технології [13, с. 24]. Переваги: значно знижуються фінансові витрати на навчання співробітників; час на адаптацію мінімальний. Недоліки: ефективність технології досягається лише за великої чисельності працівників підприємства; необхідна висока плинність персоналу; для окремого об'єкту господарювання може бути скрутним і

вимагати використання сторонніх інформаційних ресурсів.

Використання автоматизованої технології на власній платформі об'єкту господарювання. Автоматизована система адаптації включає численні банки інформації, зокрема онлайн-курси, тренінги, підготовлені кадровою службою. Адаптації новачків відбувається через організаційно-структурну систему об'єкту господарювання [14, с. 50]. Розроблені в компанії локальні акти стають додатковою перевагою технології, оскільки останні відображають корпоративну культуру, що склалася.

Використання технологій цифрового супроводу молодих співробітників за допомогою чат-ботів. Адаптація відбувається у рамках корпоративної інформаційної системи, яка відстежує дії працівників і одночасно надає посильну допомогу. У режимі реального часу молоді спеціалісти беруть участь у підготовці ділових зустрічей [15, с. 159]. За допомогою роботів є можливість об'єднати молодих та досвідчених працівників, з урахуванням розташування їхніх робочих місць.

Цифрові технології адаптації, які перераховані, будуть ефективними лише за наявності великої кількості персоналу, власного інформаційного середовища та значного бюджету кадрової політики. Реалізація кадрової політики адаптації молоді свідчить про наявність системної суперечності між мотивацією керівника у збереженні кадрового потенціалу та відсутністю ресурсних можливостей для використання цифрових технологій з метою ефективної адаптації.

Професійне зростання тих, хто пройшов адаптацію, причетне до інтересів об'єкту господарювання через запропоновану ефективну модель кар'єри у сфері діяльності. Адаптація співробітника до професійної діяльності досягається за допомогою пропорції між корпоративним професійним середовищем і мотивацією молодого фахівця на основі комунікативної єдності.

У процесі оцінки проблем адаптації молодих фахівців можна виділити такі групи системних протиріч [16, с. 56]. По-перше, відсутність спадкоємності між освітнім і професійним стандартом, що призводить до недостатнього обсягу знань, умінь та навичок, необхідності організації додаткового навчання випускників закладів вищої освіти. По-друге, перелік посадових дій відрізняється фаховим різновидом, що позбавляє можливості здійснювати розвиток компетенцій молодих фахівців з використанням універсальних освітніх платформ. Таке вимагає розробки власних платформ для об'єктів господарювання.

По-третє, відсутність єдиної стратегії адаптації молодих фахівців на рівні регіону та галузі. Результатом стає безсистемність у реалізації стратегії збереження кадрового потенціалу. Наявність окремих успішних практик реалізації технології наставництва та

її елементів є наслідком активної позиції окремих керівників об'єктів господарювання.

По-четверте, тривалий процес адаптації, якщо такий відбувається, спричиняє високі витрати, породжуючи ризик плинності кадрів. Підприємства реального сектору економіки не завжди перебувають у відносно статичному зовнішньому середовищі. Це підвищує ризик адаптаційних процесів.

По-п'яте, зміна статусу випускника закладу вищої освіти на статус молодого фахівця пов'язана з труднощами адаптації на робочому місці у зв'язку з замкнутістю корпоративної культури об'єкта господарювання. По-шосте, замкнутість організаційної культури породжує і зворотний наслідок - неготовність досвідчених співробітників ділитися своїм професійним досвідом із молодими фахівцями. Причини: недостатня матеріальна мотивація; неготовність досвідчених працівників передавати свої професійні знання та навички.

По-сьоме, цільове навчання та їхні інструменти могли б дати значний ефект за наявності більш істотних матеріальних та фінансових гарантій. Важливо таке на етапі початкової адаптації, оскільки надалі будуть спрацьовувати закономірності корпоративної культури, які попередять плинність кадрів. По-восьме, авторитарність керівництва в деяких організаціях, установах, підприємствах пригнічує будь-яку ініціативу, що несприятливо позначається на мотивації молоді, які зазвичай активно заявляють про свої амбіції на робочому місці.

Цифрові технології адаптації співробітників займають особливе місце в кадровій політиці багатьох об'єктів господарювання [17, с. 61]. За їх допомогою зберігається кадровий потенціал, з'являється стабільність стійкого кар'єрного зростання та пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища.

При дослідженні технології адаптації молодих працівників виділимо три аспекти:

- перший - реалізація кадрової політики в умовах «кадрового голоду» - адаптація повинна розглядатися як ефективна технологія конкурентної переваги підприємства в умовах жорсткої конкуренції, як засіб найшвидшого пристосування до корпоративних вимог;
- другий - кадрова політика розглядається як самостійна інноваційна технологія збереження кадрового потенціалу, вона заснована на процесах цифровізації [18, с. 61], що забезпечує умови професійного розвитку молодих фахівців;

- третій - використання окремих технологій адаптації працівників в умовах цифровізації, розкриває їх поєднання з традиційними методами наставництва та індивідуального планування, допомагає збереженню та примноженню кадрового потенціалу підприємства.

Висновки. В мінливих умовах сьогодення виникає необхідність системного переосмислення змісту та напрямів кадрової політики об'єктів господарювання. Проблеми, які виникають, зумовлені обмеженістю ресурсного потенціалу, наявністю організаційно-правових факторів, що позбавляють їх самостійності у плануванні та реалізації кадрової політики. Необхідна підтримка, яка забезпечить централізацію політики адаптації молодих спеціалістів та розширить використання цифрових технологій.

Використання цифрових технологій в адаптації молодих фахівців має сенс:

- по-перше, єдині освітні платформи містять вебінари та онлайн-курси для молодих фахівців, які значно скорочують навантаження на наставників, у яких можуть бути обмеженість в матеріальних стимулах, високе навантаження. Розглядається можливість розширити перелік онлайн-курсів за рахунок ініціативних груп та окремих наставників, які готові працювати з молодими фахівцями;

- по-друге, збільшення переліку бази даних, зокрема, створення бібліотеки кращих практик або вебінарів. Додаткові стимули для молодих фахівців, послідовне збільшення інформаційних банків даних;

- по-третє, цифрові технології адаптації, за наявності ресурсних можливостей можна реалізувати у межах автоматизованої системи адаптації, наповнення та супровід якої повинен взяти на себе об'єкт господарювання;

- по-четверте, традиційні технології адаптації молодих спеціалістів необхідно поєднувати з цифровими.

Наставництво залишається ключовим засобом реалізації адаптаційної політики, але в умовах сьогодення, вона потребує кардинальної зміни підходів до мотивації досвідчених наставників. Застосування цифрових технологій замінює традиційні технології адаптації та забезпечує збереження кадрового потенціалу. Вони забезпечують зниження плинності кадрів, особистісне та кар'єрне зростання молоді, створюючи умови для розвитку кадрового потенціалу об'єкту господарювання.

Література:

1. Іваненко В. С. Державна політика щодо кадрового забезпечення агропромислового комплексу: пріоритети та напрями. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України* : тези доповідей III міжнар. наук.-практ. онлайн-конференції, (м. Київ, 13 жовтня 2021 року). Київ : ІТТА, 2021. С. 1076-1081. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10108>.
2. Курепін В. М., Лимар О. О. Оцінка стану кадрової безпеки аграрних підприємств за допомогою відповідних індикаторів діяльності (in English). *Modern Economics*. 2024. № 43(2024). С. 41-50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-06).

3. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Аналіз стану кадрової безпеки аграрних підприємств за її складовими. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 65-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-10).
4. Іваненко В. С. Інструментальні методи конкурентного аналізу підприємств аграрного профілю. *Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді* : матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Черкаси, 20 квітня 2022 р.). Черкаси : ЧДБК, 2022. С. 167-170. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11430>.
5. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України : Закон України від 24.12.1999 № 1356-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1356-14#Text>.
6. Дідняк А. В. Моделі оцінки ризику об'єктів господарювання: відмови і наслідки. *Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу країни* : матеріали 35-ї студентської науково-теоретичної конференції, (м. Миколаїв, 22-24 березня 2023 р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 12-16. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13816>.
7. Програма економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2024 рік : затвердж. Рішенням обласної ради 23 грудня 2023 року № 3. URL : <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreed/1613571516602d25bc4adf1.pdf>.
8. Іваненко В. С., Бризгалов М. В. Розробка та впровадження інструкцій з охорони праці на підприємствах аграрного профілю. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу», (м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р.). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 20-23. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12067>.
9. Лотарева Д. Використання інноваційних технологій та методів управління виробничими процесами за допомогою штучного інтелекту. *Молодь, наука, бізнес* : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, (м. Миколаїв, 5-6 жовтня 2022 р.). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 77-80. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11860>.
10. Бацуровська І. В., Горбенко О. А., Лимар О. О. Розвиток інноваційної компетентності у підготовці інженерів аграрної галузі. *Розвиток інноваційної компетентності педагога в закладі освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, (м. Херсон, 26 жовтня 2023 року.). Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2023. С. 15-19. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15881>.
11. Курепін В. М., Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
12. Lotareva D., Didnyak A. Innovative tools of modern learning: using master classes and training in the educational process for achieving communicative competences. *Język i kultura ukraińska we współczesnej humanistycznej przestrzeni czasowej: aspekty komunikacji międzyjęzykowej i kształtowanie kompetencji komunikacyjnych współczesnego specjalisty* : zbiór materiałów międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji internetowej 21 lutego 2024 r. = *Українська мова та культура в сучасному гуманітарному часопросторі: аспекти міжмовної комунікації та формування комунікативної компетентності сучасного фахівця* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Ломжа – Ірпінь, 21 лютого 2024 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. Ірпінь : Державний податковий університет ; Ломжа : MANS w Łomży, 2024. С. 242-251. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17424>.
13. Application of monitoring of the informational and educational environment in the engineering education system / D. Babenko et al. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, 23-25 Sept. 2019, Kremenchuk, Ukraine. DOI: 10.1109/MEES.2019.8896469.
14. Development of an approach to using a style in software engineering / N. Sydorov et al. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 4, no. 2 (100). P. 41–51. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175665>.
15. Бацуровська І. В., Курепін В. І. Програмно-технічне забезпечення цифрових освітніх систем: інноваційні підходи та перспективи розвитку. *Moderní aspekty vědy*: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. S. 151-165. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18716>.
16. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків. *Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, (м. Біла Церква, 26 жовтня 2022 р.). Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55-59. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
17. Batsurovska I., Dotsenko N. Formation of Professional Competencies in the Study of Biophysics in Bachelor Students of Technological Specialities in the Context of Distance Learning. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Pedagogy and Psychology"*. 2022. Vol. 8, no. 4. URL: [https://doi.org/10.52534/msu-pp.8\(4\).2022.59-65](https://doi.org/10.52534/msu-pp.8(4).2022.59-65).
18. Інформаційно-освітнє середовище навчання загальнотехнічних дисциплін бакалаврів електричної інженерії / В. В. Олійник та ін. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. T. 83, № 3. С. 259–273. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v83i3.4373>

References:

1. Ivanenko, V. S. (2021). *State policy on personnel support for the agro-industrial complex: Priorities and directions Ukraine* [Conference presentation abstract]. Current issues, priority areas, and development strategies of Ukraine, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10108>.
2. Kurepin, V., Lymar, O. (2024). Assessment of the State of Personnel Safety of Agricultural Enterprises with the Help of Relevant Performance Indicators. *Modern Economics*, 43(2024), 41-50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-06).
3. Kurepin, V., Marchenko, D. (2022). Analysis of the state of personnel security of agricultural enterprises by its components. *Modern Economics*, 36(2022), 65-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-10).
4. Ivanenko, V. S. (2022). *Instrumental methods of competitive analysis of agricultural enterprises* [Conference presentation abstract]. In Problems and prospects of economic development in Ukraine: A youth perspective, Cherkasy State Business College, Cherkasy, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11430>.
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). *On amendments to the Labor Code of Ukraine, Law of Ukraine No. 1356-XIV*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1356-14#Text>.

6. Didnyak, A. V. (2023). *Models for assessing the risk of business entities: Failures and consequences* [Conference presentation abstract]. In Youth participation in the development of the country's agro-industrial complex. Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13816>.
7. Mykolaiv Regional Council. (2020). *Economic and Social Development Program of Mykolaiv Region for 2021: Approved by the decision of the Regional Council on December 23, 2020, No. 3.* <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/1613571516602d25bc4adf1.pdf>.
8. Ivanenko, V. S., & Bryzgalov, M. V. (2022). *Development and implementation of occupational safety instructions at agricultural enterprise* [Conference presentation abstract]. Information-psychological and technogenic security: Historical aspects, features of societal and individual protection, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12067>.
9. Lotarieva, D. (2022, October 5-6). *Use of innovative technologies and methods of managing production processes with the help of artificial intelligence* [Conference presentation abstract]. Youth, science, business, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11860>.
10. Batsurovska, I. V., Horbenko, O. A., & Lyman, O. O. (2023). *Development of innovative competence in the training of agricultural engineer* [Conference presentation abstract]. In Development of innovative competence of educators in educational institutions, Kherson Academy of Continuing Education, Kherson, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15881>.
11. Kurepin, V., & Ivanenko, V. (2024). Applying Digital Technologies in Agriculture to Achieve Sustainable Development Goals. *Modern Economics*, 47(2024), 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
12. Lotareva, D., & Didnyak, A. (February 21, 2024). *Innovative tools of modern learning: using master classes and training in the educational process for achieving communicative competences* [Conference presentation abstract]. Ukrainian language and culture in the modern humanitarian space-time: aspects of interlingual communication and the formation of communicative competence of a modern specialist, State Tax University, Irpin, Ukraine. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17424>.
13. Babenko, D., Gorbenko, O., Batsurovska, I., Andriushchenko, I., Dotsenko, N., & Kim, N. (2019). *Application of monitoring of the informational and educational environment in the engineering education system* [Conference presentation abstract]. In 2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), Kremenchuk, Ukraine, <https://doi.org/10.1109/MEES.2019.8896469>.
14. Sydorov, N., Sydorova, N., Sydorov, E., Cholyskhina, O., & Batsurovska, I. (2019). Development of an approach to using a style in software engineering. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(2 (100)), 41–51. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175665>.
15. Batsurovska, I. V., & Kurepin, V. I. (2024). Software and technical support of digital educational systems. *Innovative approaches and development prospects. Modern aspects of science.* <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18716>.
16. Ivanenko, V. S. (2022). *Some methods for assessing occupational risks* [Conference presentation abstract]. In Modern approaches to occupational safety in vocational education institutions, Belotserkivsk Institute Of Continuing Vocational Education, Bila Tserkva, Ukraine, <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
17. Batsurovska, I., & Dotsenko, N. (2022). Formation of professional competencies in the study of biophysics in bachelor students of technological specialties in the context of distance learning. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology"*, 8(4), 59-65. [https://doi.org/10.52534/msu-pp.8\(4\).2022.59-65](https://doi.org/10.52534/msu-pp.8(4).2022.59-65).
18. Oliynyk, V. V., Samoylenko, O. M., Batsurovska, I. V., & Dotsenko, N. A. (2021). Information-educational environment of teaching general technical disciplines to bachelor students in electrical engineering. *Information Technologies and Learning Tools*, 83(3), 259–273. <https://doi.org/10.33407/itlt.v83i3.4373>.

