

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу
(на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»,
с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

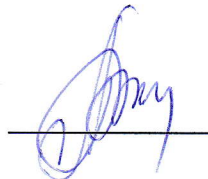
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

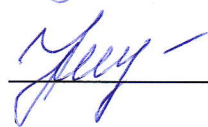
Шифр КвРБІНЕ. 024407.01.01.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМз-24-1



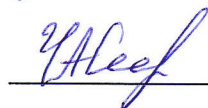
Лариса АНТОНЮК

Керівник
канд. екон. наук, доцент



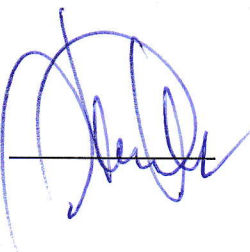
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

16 грудня 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНІКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Антонюк Лариса Григорівна

1 Тема роботи «Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.)»

Керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: офіційні матеріали міжнародних організацій, монографічна література, наукові дослідження, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методологічні основи стратегічного HR-інжинірингу та онбордингу.
2. Аналіз діяльності та системи онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».
3. Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Сутність, інструменти та моделі процесного редизайну в HR-інжинірингу.
2. Місце онбордингу у HR-процесній архітектурі.
3. Етапи онбордингу.
4. Рівні інтеграції онбордингу в HR-архітектуру.
5. Підходи до формування HR-показників.
6. КРІ онбордингу як інструмент стратегічного контролю.
7. Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО».
8. Склад і структура працівників ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО».
9. Аналіз руху

робочої сили на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». 10. Показники ефективності використання кадрів на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». 11. Аналіз регламентів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». 12. Карта процесів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». 13. Оптимальна тривалість адаптації працівників за категоріями посад у ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». 14. Принципи побудови моделі стратегічного онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». 15. Узгодження онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». 16. Інтеграція онбордингу зі стратегією та компетентнісною моделлю для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». 17. Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». 18. Концептуальна структура стратегічної онбординг-моделі ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». 19. Структура та компоненти моделі стратегічного онбордингу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Лариса АНТОНЮК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», с. Михнів, Ізяславський р-н, Хмельницька обл.)».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-24-1 Антонюк Л.Г., керівник Чернушкіна О.О., канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 73 с., 7 рис., 26 табл., 32 джерела.

Ключові слова: онбординг, стратегічний HR-інжиніринг, продуктивність, залученість і лояльність.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне обґрунтування, методологічне уточнення та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження онбордингу як інструмента стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві, що забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації в умовах трансформації HR-функцій.

Об'єкт дослідження: процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах трансформації HR-функцій.


У першому розділі розглянуто теоретичні основи теоретико-методологічні основи стратегічного HR-інжинірингу та онбордингу.

У другому розділі представлено аналіз діяльності та системи онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Третій розділ присвячено застосуванню онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Обґрунтовано принципи побудови моделі стратегічного онбордингу на підприємстві. Спроектовано онбординг-процеси у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Розроблено стратегічну онбординг-модель для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

16.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методологічні основи стратегічного HR-інжинірингу та онбордингу	8
1.1 Концептуальні підходи до стратегічного HR-інжинірингу	8
1.2 Онбординг як елемент стратегічної системи HR-управління	13
1.3 Методологія оцінювання ефективності онбординг-процесу	19
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз діяльності та системи онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2 Оцінка існуючої системи онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»	33
2.3 Оцінка відповідності процесу онбордингу стратегічним цілям ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».....	44
Висновки до розділу 2	49
3 Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»	51
3.1 Принципи побудови моделі стратегічного онбордингу на підприємстві	51
3.2 Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»	56
3.3 Розробка стратегічної онбординг-моделі для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»	62
Висновки до розділу 3	68
Висновки	71
Перелік джерел посилання	74
Додатки	78

ВСТУП

Трансформація HR-функцій у напрямі стратегічного інжинірингу відображає загальний рух сучасних організацій до системного, структурованого та аналітично обґрунтованого управління людськими ресурсами. HR набуває ролі стратегічного драйвера організаційного розвитку, а такі процеси, як онбординг, стають важливими точками формування кадрового потенціалу та забезпечення стабільності бізнесу. Онбординг поступово набуває статусу стратегічного інструмента управління персоналом. Онбординг розглядається як комплексний механізм формування та підтримання кадрового потенціалу, який забезпечує цілеспрямоване включення новоприйнятого працівника в організаційну систему, прискорюючи процес досягнення ним продуктивності та інтеграції в корпоративне середовище.

Сучасні концепції HRM дедалі більше зосереджуються на проектуванні процесів, інтелектуалізації кадрових рішень, використанні HR-аналітики та побудові стійких компетентнісних систем. У цьому контексті онбординг виступає ключовим елементом стратегічного HR-інжинірингу, оскільки дозволяє вбудувати інженерно структуровані, стандартизовані й водночас персоніфіковані алгоритми адаптації у загальну модель управління людським капіталом. У процесі трансформації HR-функцій онбординг перестає бути лише одним з елементів кадрового адміністрування; він перетворюється на ключовий інструмент стратегічного HR-управління, здатний формувати довгострокову конкурентоспроможність організації. Саме через онбординг реалізуються сучасні управлінські підходи – від компетентнісного та ціннісного до аналітичного й інжинірингового, – що забезпечує створення високоефективного кадрового потенціалу підприємства.

Теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо онбордингу в системі стратегічного HR-інжинірингу зроблено в роботах Д. Ульріха, М. Армстронга, Т. Бауер та Б. Ердоган. Український контекст стратегічного HR-інжинірингу, включно з адаптаційними процесами, розкрито у

працях вітчизняних науковців – О. Грішної, А. Колота, С. Цимбалюк, Л. Шаульської, І. Петрової та ін. Таким чином, внесок українських науковців суттєво розширює методологічну базу стратегічного HR-інжинірингу, адаптуючи світові підходи до національних умов та підкреслюючи, що онбординг є не лише процедурою введення працівника в посаду, а комплексним інструментом підвищення стійкості кадрового потенціалу підприємства.

Однак, дослідження та аналіз окреслених наукових робіт, присвячених багатоаспектній проблематиці онбордингу в системі стратегічного HR-інжинірингу, показують, що попри наявність значного масиву теоретичних напрацювань і практичних рекомендацій, низка важливих питань усе ще залишається недостатньо розкритою.

Метою кваліфікаційної праці є теоретичне обґрунтування, методологічне уточнення та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження онбордингу як інструмента стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві, що забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації в умовах трансформації HR-функцій.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити концептуальні підходи до стратегічного HR-інжинірингу;
- визначити онбординг як елемент стратегічної системи управління персоналом;
- розглянути методологію оцінювання ефективності онбординг-процесу;
- проаналізувати практику онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»;
- запропонувати розробку моделі стратегічного онбордингу для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах трансформації HR-функцій. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні засади застосування онбордингу як інструмента стратегічного HR-інжинірингу, а також механізми його впливу на формування, розвиток і стратегічне управління кадровим

потенціалом ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

В процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до стратегічного HR-управління, онбордингу та HR-інжинірингу, виявлення ключових тенденцій і закономірностей; системний підхід – для комплексного розгляду HR-процесів та їхньої інтеграції в організаційну стратегію підприємства; метод абстрагування та моделювання – для розробки авторської моделі стратегічного онбордингу та прогнозування її ефективності; контент-аналіз – для вивчення нормативно-організаційної документації, внутрішніх регламентів підприємства; спостереження та експертне інтерв'ю – для оцінки поточного стану онбордингу та ідентифікації проблем у практиці підприємства; порівняльний та статистичний аналіз – для оцінювання ефективності існуючих і запропонованих процесів адаптації, для формування показників результативності; метод експертної оцінки – для формування рекомендацій щодо впровадження стратегічного онбордингу та інтеграції його у HR-архітектуру підприємства.

Інформаційна основа дослідження – офіційні матеріали міжнародних організацій, монографічна література, наукові дослідження, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси.

Практична цінність вивчення полягає в тому, що результати дослідження дозволяють обґрунтувати системну модель стратегічного онбордингу, яка підвищує ефективність адаптації персоналу, оптимізує HR-процеси та сприяє формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

У межах тематики дослідження результати були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (2025 р., м. Запоріжжя).

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 73 сторінки, включає 26 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА ОНБОРДИНГУ

1.1 Концептуальні підходи до стратегічного HR-інжинірингу

Стратегічний HR-інжиніринг є одним із провідних напрямів сучасного управління людськими ресурсами, що передбачає системне проектування, оптимізацію та інтеграцію HR-процесів у стратегічну архітектуру підприємства. Його актуальність обумовлена посиленням конкуренції за висококваліфіковані кадри, цифровізацією бізнес-процесів та потребою у швидкій адаптації організацій до змін зовнішнього середовища [1, с. 366].

Концептуальні підходи до HR-інжинірингу формуються на перетині кількох наукових парадигм: теорії стратегічного управління, системного аналізу, процесного менеджменту та організаційної психології. Вони дозволяють розглядати HR-функцію не лише як сервісну або адміністративну, а як стратегічний ресурс, що здатен створювати довгострокову цінність для організації через формування, розвиток і підтримку кадрового потенціалу.

У межах цих підходів онбординг та інші адаптаційні процеси розглядаються як елементи інженерно спроектованої HR-системи, що забезпечує ефективність персоналу, узгодження індивідуальних компетенцій із стратегічними цілями та інтеграцію корпоративних цінностей у діяльність нових працівників. Далі в розділі буде розглянуто основні концептуальні підходи до стратегічного HR-інжинірингу, їхню класифікацію, ключові принципи та методологічні засади застосування у практиці управління персоналом [2, с. 429].

Еволюція HR як функції відображає поступовий перехід від традиційного адміністративного менеджменту, який зосереджувався на веденні кадрового діловодства, оформленні трудових відносин та контролі за дотриманням нормативів, до стратегічного партнерства, коли HR виступає ключовим учасником формування організаційної стратегії, управління компетенціями, розвитку людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У цьому процесі відбулися кілька етапів трансформації [3, с. 202]:

1 Адміністративний HR – фокус на документації, контролі та рутинних кадрових процесах;

2 Операційний HR – акцент на виконанні HR-процедур і підтримці бізнес-процесів;

3 Тактичний HR – формування політик і процедур для підвищення продуктивності та мотивації працівників;

4 Стратегічний HR-партнер – інтеграція HR у бізнес-стратегію, планування кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури, аналітика і прогнозування потреб у персоналі.

Таким чином, сучасний HR розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом, що забезпечує організаційну ефективність, інноваційність та стійкість підприємства в умовах динамічного ринку праці.

HR-інжиніринг є сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який передбачає системне проектування, оптимізацію та автоматизацію HR-процесів з метою підвищення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям організації. Він ґрунтується на ідеї, що HR-функції не слід розглядати лише як адміністративні чи сервісні; натомість вони мають бути спроектовані як процеси, здатні створювати додану цінність для бізнесу через управління компетенціями, розвиток персоналу та формування корпоративної культури [4].

Сутність HR-інжинірингу полягає у поєднанні аналітичного підходу та процесного менеджменту, що дозволяє системно оцінювати, оптимізувати та контролювати ефективність ключових HR-процедур.

Для системного розуміння HR-інжинірингу доцільно узагальнити його ключові складові, сутність, інструменти та підходи до процесного редизайну. Такий підхід дозволяє візуально представити взаємозв'язок між методологією проектування HR-процесів, використаними аналітичними та цифровими інструментами та моделями оптимізації, що сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом та інтеграції HR-функції у стратегічну архітектуру організації (таблиця 1.1) [5, с. 187].

Таблиця 1.1 - Сутність, інструменти та моделі процесного редизайну в HR-інжинірингу

Складова HR-інжинірингу	Сутність	Основні інструменти	Моделі процесного редизайну
Процесне моделювання	Системне картування та оптимізація HR-процесів	AS-IS / TO-BE, BPMN, блок-схеми	AS-IS (існуючий процес) → TO-BE (оптимізований процес)
KPI та HR-аналітика	Вимірювання ефективності HR-процесів та внеску персоналу	KPI, OKR, HR-дешборди, метрики продуктивності	Визначення ключових показників та їх інтеграція у процеси
Цифрові HR-системи	Автоматизація та моніторинг HR-процесів	HRIS, LMS, ATS, електронні карти адаптації	Цифрові робочі маршрути, автоматизовані адаптаційні сценарії
Компетентнісний та ризик-орієнтований підхід	Управління компетенціями, планування кадрового резерву, мінімізація ризиків плинності	Оцінка компетенцій, матриці потенціалу, SWOT-аналіз персоналу	Побудова адаптаційних треків, кадрове резервування, прогнозування ризиків
Стратегічна інтеграція	Узгодження HR-процесів із корпоративною стратегією	HR-планування, стратегічні карти, системи управління змінами	Інтеграція процесів у HR-архітектуру, забезпечення стійкої ефективності

З представленої таблиці 1.1 випливає, що HR-інжиніринг є комплексною системою, яка поєднує процесне моделювання, аналітичні підходи, цифрові інструменти та компетентнісний менеджмент. Використання моделей процесного редизайну дозволяє організаціям оптимізувати HR-процеси, підвищувати прозорість та результативність управління персоналом, а також забезпечувати стратегічну узгодженість кадрових рішень з корпоративними цілями, що є критично важливим для формування високоефективного кадрового потенціалу.

Моделі процесного редизайну в HR-інжинірингу дозволяють не лише оптимізувати існуючі HR-процеси, а й інтегрувати їх у стратегічну HR-архітектуру підприємства, підвищуючи гнучкість, прозорість і результативність управління персоналом [6, с. 131]. У результаті HR-інжиніринг стає ключовим механізмом трансформації HR-функції з операційної в стратегічну, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та стійкого розвитку організації.

Онбординг є ключовим елементом HR-процесної архітектури, оскільки забезпечує системну інтеграцію нових працівників у корпоративну структуру, культуру та бізнес-процеси підприємства. У сучасній HR-практиці архітектура процесів розглядається як комплекс взаємопов'язаних процедур і функцій, що забезпечують формування, розвиток та підтримку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. У цьому контексті онбординг виконує роль «мосту» між стратегічним плануванням HR та операційною діяльністю персоналу.

Онбординг інтегрується у HR-архітектуру як процес, що [7, с. 144]:

- сприяє швидкій адаптації та соціалізації нових працівників, забезпечуючи їх продуктивність у найкоротші терміни (Time-to-Productivity);
- забезпечує узгодження компетенцій і цінностей працівників із корпоративною стратегією та культурою організації;
- служить інструментом управління ризиками плинності персоналу, підвищуючи рівень лояльності та залученості.

У процесній архітектурі HR онбординг розташовується між плануванням та підбором персоналу з одного боку та розвитком, навчанням і оцінкою ефективності з іншого. Його можна розглядати як багаторівневий процес, що охоплює [8, с. 137]:

- підготовчий етап – формування адаптаційних планів, підготовка інформаційних і цифрових ресурсів;
- організаційно-культурний етап – ознайомлення з корпоративними цінностями, нормами, правилами та командною взаємодією;
- професійно-технологічний етап – навчання функціональним процесам, робочим інструментам та методам виконання завдань;
- контрольний та аналітичний етап – оцінка результативності адаптації, збирання даних для HR-аналітики та внесення коригувань у процеси.

Для системного розуміння ролі онбордингу у HR-процесній архітектурі доцільно представити його місце у взаємопов'язаній системі HR-процесів. Таблиця 1.2 демонструє, як онбординг інтегрується між плануванням і підбором

персоналу, навчанням і розвитком, а також оцінкою ефективності, забезпечуючи послідовну адаптацію нових працівників, узгодження їх компетенцій із корпоративними цілями та формування високоефективного кадрового потенціалу [9].

Таблиця 1.2 - Місце онбордингу у HR-процесній архітектурі

HR-процес	Мета / Сутність	Місце онбордингу	Ключові інструменти та методи
Планування та підбір персоналу	Визначення потреб у кадрах, підбір відповідних кандидатів	Підготовчий етап: розробка адаптаційних планів, збір інформації про новачка	Анкетування, система управління кандидатами (ATS), профіль компетенцій
Адаптація та онбординг	Швидка інтеграція та соціалізація нового працівника	Центральний етап процесної архітектури HR	Інформаційні брифінги, наставництво, LMS, цифрові маршрути адаптації
Навчання та розвиток	Формування професійних і управлінських компетенцій	Професійно-технологічний етап, підвищення кваліфікації	Тренінги, e-learning, коучинг, практичні кейси
Оцінка та управління ефективністю	Моніторинг результатів та результативності персоналу	Контрольний етап: аналіз результатів онбордингу	KPI, оцінка продуктивності, зворотний зв'язок, HR-аналітика
Планування кар'єри та розвиток	Формування потенціалу та кадрового резерву	Інтеграційний етап: планування подальшого розвитку	Індивідуальні плани розвитку, матриці компетенцій, наставництво

Аналіз таблиці 1.2 свідчить, що онбординг займає ключове місце у процесній архітектурі HR, виступаючи як стратегічний механізм інтеграції нових працівників у корпоративну систему. Його впровадження забезпечує стандартизацію адаптаційних процедур, підвищує прозорість та ефективність HR-процесів, сприяє соціалізації та розвитку персоналу, а також посилює узгодженість кадрових рішень із довгостроковими стратегічними цілями організації.

Інтеграція онбордингу у процесну архітектуру дозволяє реалізувати принципи HR-інжинірингу:

- стандартизацію та оптимізацію процесів;
- цифровізацію та автоматизацію маршрутів адаптації;

- аналітичний контроль за ефективністю персоналу та процесів;
- підвищення узгодженості HR-процедур із корпоративною стратегією.

Таким чином, онбординг є стратегічно важливим HR-процесом, що забезпечує ефективну адаптацію нових працівників, інтеграцію їхніх компетенцій у бізнес-процеси та посилює загальну результативність HR-функції, перетворюючи її на механізм формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації.

1.2 Онбординг як елемент стратегічної системи HR-управління

У сучасних організаціях HR-управління набуває стратегічної орієнтації, оскільки ефективність їх діяльності визначається якістю кадрового потенціалу. У цьому контексті онбординг виступає не просто процедурою адаптації нових працівників, а ключовим елементом стратегічної системи HR-управління, що забезпечує узгодження індивідуальних компетенцій із корпоративними цілями, інтеграцію працівників у корпоративну культуру та підвищення їх продуктивності.

Онбординг у стратегічному вимірі виконує роль механізму трансформації HR-функції з операційної в аналітично-стратегічну, оскільки його реалізація передбачає проектування процесів адаптації, використання цифрових та аналітичних інструментів, а також оцінювання результативності персоналу на предмет участі у досягненні стратегічних цілей організації. Онбординг інтегрується у HR-архітектуру як системний процес, що сприяє формуванню високоефективного кадрового потенціалу та забезпечує стійкий розвиток організації в умовах динамічного ринку праці [10].

Онбординг у стратегічній системі HR-управління здійснюється поетапно, що дозволяє ефективно інтегрувати нового працівника в організацію та забезпечити досягнення оптимальної продуктивності. Онбординг є системним

процесом введення нового працівника у структуру організації, який охоплює підготовку, адаптацію та інтеграцію персоналу у корпоративну культуру, бізнес-процеси та командну взаємодію. Його зміст включає ознайомлення з організаційною місією, цінностями, політиками та регламентами, розвиток професійних та соціальних компетенцій, а також формування ефективної взаємодії з колегами та керівництвом [11].

Стратегічна роль онбордингу полягає у тому, що він безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і лояльність працівників, знижує ризики ранньої плинності персоналу та забезпечує більш швидке досягнення ними оптимальної ефективності (Time-to-Productivity). Крім того, онбординг виступає механізмом реалізації корпоративної стратегії через людський капітал, оскільки сприяє формуванню компетентісно узгодженого кадрового резерву та розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації та результативність.

У стратегічному вимірі онбординг інтегрується у HR-процесну архітектуру як ключовий етап управління людським капіталом, забезпечуючи узгодженість процесів підбору, навчання, розвитку та оцінки ефективності персоналу, що в сукупності сприяє формуванню високоефективної та адаптивної організації.

Для комплексного розуміння онбордингу як стратегічного інструмента управління персоналом доцільно представити його поетапну структуру. Таблиця 1.3 демонструє чотири ключові етапи онбордингу – передстартовий, базовий, адаптаційний та професійний – із визначенням їх сутності та основних інструментів реалізації. Такий підхід дозволяє системно оцінити процес інтеграції нового працівника у корпоративну культуру, навчання та професійний розвиток, забезпечуючи підвищення ефективності та залученості персоналу [12].

Аналіз таблиці 1.3 свідчить, що онбординг є поетапним, стратегічно організованим процесом, у межах якого кожний етап виконує специфічну функцію – від підготовки та ознайомлення з компанією до професійного розвитку та інтеграції у стратегічні процеси організації. Така структура дозволяє стандартизувати адаптаційні процедури, підвищити продуктивність та залученість працівників, забезпечує ефективну реалізацію HR-стратегії, формування

потужного кадрового потенціалу підприємства.

Кожен з цих етапів є невід'ємною складовою стратегічного процесу онбордингу, що забезпечує системну адаптацію, ефективне використання потенціалу нових працівників, формування перспективного кадрового резерву для організації [13].

Таблиця 1.3 - Етапи онбордингу

Етап онбордингу	Сутність	Ключові інструменти та методи
Передстартовий	Підготовка працівника до початку роботи, ознайомлення з компанією, корпоративними цінностями та правилами внутрішнього розпорядку	Інформаційні буклети, електронні листи, доступ до корпоративних систем, профілі посадових обов'язків
Базовий	Первинна адаптація до організаційної культури та робочого середовища; знайомство з колегами та структурою підрозділу	Вступні тренінги, ознайомчі сесії, групові знайомства, презентації підрозділів
Адаптаційний	Поглиблена інтеграція у робочі процеси та командну взаємодію; набуття практичних навичок	Наставництво, наставницькі сесії, практичні кейси, регулярний зворотний зв'язок, участь у проектах
Професійний	Розвиток професійної компетентності, готовність до реалізації стратегічних завдань	Професійні тренінги, e-learning, коучинг, індивідуальні плани розвитку, оцінка ефективності

Адаптація персоналу є ключовим процесом управління людським капіталом, спрямованим на швидку інтеграцію нового працівника у корпоративну культуру, структуру та бізнес-процеси. У науковій та практичній літературі виділяють класичні та сучасні моделі адаптації, що різняться підходами до соціалізації, тривалості процесу та методів інтеграції.

Класичні підходи (наприклад, моделі Л. Ван Мертена, Дж. Фішера, Теорія соціалізації ван Мертена та Слейтера) зосереджуються на етапності соціалізації працівника: ознайомлення з організаційними нормами, формування ролі та очікувань, навчання поведінковим і професійним стандартам. Основні характеристики класичних моделей [14, с. 174]:

- акцент на організаційній соціалізації як головному механізмі інтеграції;
- тривалість адаптації зазвичай обмежена першим місяцем роботи;

- застосування переважно формальних інструктажів та наставництва;
- обмежений вплив цифрових і аналітичних інструментів.

Сучасні підходи (наприклад, моделі Т. Бауер, Б. Ердоган, концепція «стратегічного онбордингу») розглядають адаптацію як інтегрований та стратегічно орієнтований процес, який включає соціалізацію, професійне навчання та розвиток компетенцій. Характерні риси сучасних моделей [15]:

- комплексний підхід, що поєднує соціалізацію, навчання та оцінку результативності;
- тривалість адаптації розтягується на кілька місяців і може тривати до року, залежно від складності посади;
- активне використання цифрових HR-систем, e-learning та аналітики KPI;
- орієнтація на стратегічну інтеграцію працівника у бізнес-процеси та корпоративну культуру;
- розвиток індивідуальної траєкторії професійного зростання, що враховує компетенції та потенціал працівника.

Для системного аналізу ефективності процесів адаптації персоналу доцільно порівняти класичні та сучасні моделі, що відображають еволюцію підходів від операційних процедур соціалізації до стратегічно орієнтованого онбордингу. Таблиця 1.4 демонструє ключові відмінності між цими моделями за такими критеріями, як фокус процесу, тривалість адаптації, методи впровадження, роль в організації, оцінка ефективності, індивідуальний підхід та вплив на корпоративну стратегію, що дозволяє оцінити їхні сильні та слабкі сторони [16].

Аналіз таблиці 1.4 свідчить, що сучасні моделі адаптації значно розширюють функції класичних підходів, трансформуючи процес соціалізації у стратегічний інструмент управління кадровим потенціалом. Вони забезпечують довгострокову інтеграцію працівників, підвищують їхню залученість та лояльність, інтегрують індивідуальні компетенції у бізнес-процеси та HR-стратегію підприємства, що сприяє формуванню високоефективного та адаптивного кадрового резерву.

Порівняння класичних і сучасних моделей показує, що сучасні підходи суттєво розширюють функції адаптації, трансформуючи її з операційного процесу в стратегічний інструмент управління людським капіталом. Сучасні моделі не лише забезпечують швидку інтеграцію, а й підвищують залученість, лояльність та продуктивність працівників, формуючи кадровий потенціал, узгоджений із довгостроковими стратегічними цілями організації [17].

Таблиця 1.4 - Класичні та сучасні моделі адаптації персоналу

Параметр порівняння	Класичні моделі адаптації	Сучасні моделі адаптації
Фокус процесу	Соціалізація працівника у організації	Комплексна інтеграція: соціалізація, навчання, розвиток компетенцій
Тривалість адаптації	Короткострокова, зазвичай перший місяць роботи	Довгострокова, від кількох місяців до року, залежно від посади
Методи впровадження	Формальні інструктажі, наставництво	Цифрові HR-системи, e-learning, коучинг, наставництво, практичні кейси
Організаційна роль	Підготовка працівника до виконання базових посадових обов'язків	Стратегічний інструмент формування кадрового потенціалу та розвитку лояльності
Оцінка ефективності	Обмежена, переважно спостереження та завершальні тести	Аналітика KPI, регулярний зворотний зв'язок, оцінка внеску у бізнес-процеси
Індивідуальний підхід	Обмежений, стандартні процедури для всіх	Врахування компетенцій, потенціалу та індивідуальних потреб працівника
Вплив на корпоративну стратегію	Мінімальний, адаптація розглядається як операційний процес	Високий, інтегрований у HR-стратегію та бізнес-процеси підприємства

Онбординг є одним із ключових компонентів процесної архітектури HR-підрозділу, оскільки забезпечує ефективну інтеграцію нових працівників у корпоративну структуру, культуру та бізнес-процеси організації. У контексті сучасного HR-менеджменту процесна архітектура розглядається як система взаємопов'язаних процедур, що охоплюють підбір, адаптацію, навчання, оцінку ефективності та розвиток персоналу. В цьому ланцюзі онбординг виконує роль містка між підбором персоналу та його подальшим професійним розвитком, забезпечуючи узгодження компетенцій та корпоративних цінностей.

Онбординг інтегрується в HR-архітектуру на кількох рівнях (рисунок 1.1) [18, с. 137]:

Онбординг у HR-процесній архітектурі підприємства виступає не лише як операційний механізм адаптації нових працівників, а як стратегічно важливий

елемент формування кадрового потенціалу. Він забезпечує системну інтеграцію персоналу в корпоративну культуру, структуру, бізнес-процеси та командну взаємодію, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників. Місце онбордингу визначається його роллю містка між підбором персоналу, навчанням, розвитком та оцінкою ефективності, що дозволяє організувати послідовний і комплексний процес інтеграції нового співробітника.

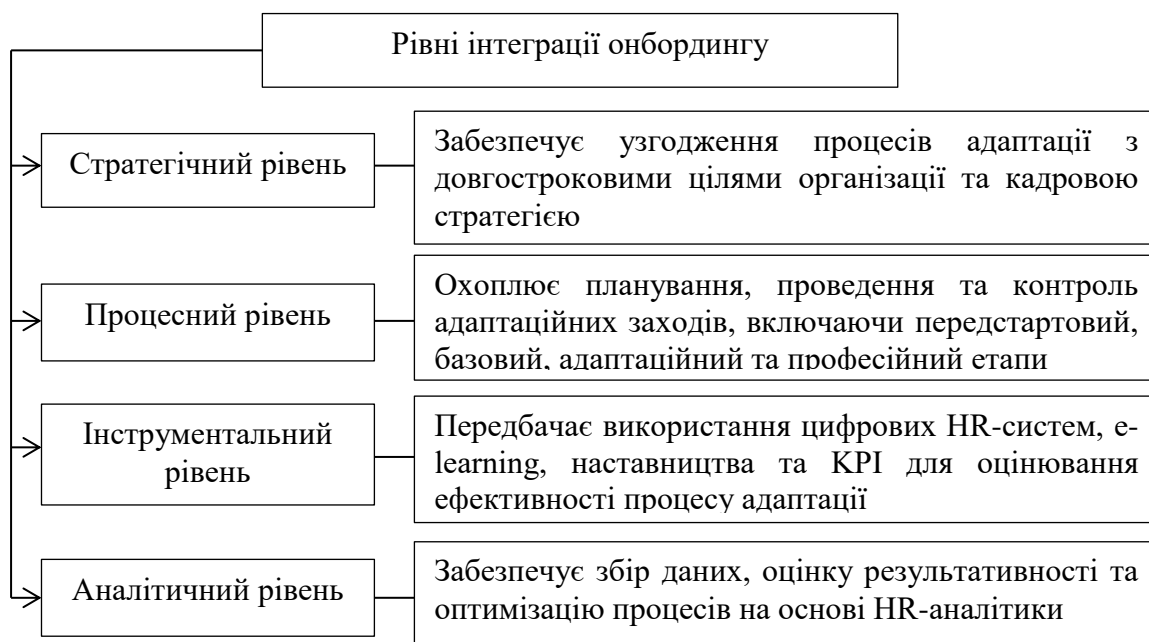


Рисунок 1.1 - Рівні інтеграції онбордингу в HR-архітектуру

У процесній архітектурі онбординг реалізується на стратегічному, процесному, інструментальному та аналітичному рівнях: стратегічний рівень забезпечує узгодження адаптаційних заходів з довгостроковими цілями організації; процесний рівень охоплює чітко структуровані етапи – передстартовий, базовий, адаптаційний та професійний; інструментальний рівень передбачає використання цифрових HR-систем, наставництва, e-learning та KPI для моніторингу ефективності; аналітичний рівень дозволяє збирати дані, оцінювати результати адаптації та оптимізувати процеси на основі HR-аналітики.

Онбординг інтегрує соціалізацію, навчання та розвиток персоналу в єдину HR-систему, підвищує узгодженість кадрових рішень з корпоративною стратегією та забезпечує формування високоефективного та стратегічно орієнтованого кадрового потенціалу, який є ключовим фактором стійкої

конкурентоспроможності підприємства. Він демонструє, що процеси адаптації більше не можна розглядати як суто адміністративні, а як інструмент стратегічного HR-управління, який визначає ефективність організації в цілому [19, с. 165].

Таким чином, онбординг у структурі HR-процесів підприємства виступає стратегічним інструментом формування кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та залученості працівників, а також інтеграції HR-процесів у загальну корпоративну стратегію, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність організації.

1.3 Методологія оцінювання ефективності онбординг-процесу

Ефективність онбординг-процесу є ключовим показником якості управління людським капіталом та стратегічної здатності організації інтегрувати нових працівників у корпоративну культуру, бізнес-процеси та командну взаємодію. Сучасний HR-менеджмент потребує системного підходу до оцінки адаптаційних заходів, що дозволяє не лише вимірювати результативність онбордингу, але й оптимізувати процеси інтеграції з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Методологія оцінювання ефективності онбордингу включає комплекс кількісних і якісних показників, таких як швидкість досягнення продуктивності (Time-to-Productivity), рівень залученості та лояльності працівників, ступінь засвоєння корпоративних цінностей і норм, а також вплив на довгострокову продуктивність та утримання персоналу. Впровадження такої методології дозволяє HR-підрозділу здійснювати аналітичний контроль, систематичне вдосконалення процесу адаптації та формування кадрового резерву, що забезпечує високий рівень ефективності та стійкості організації в умовах динамічного ринку праці [20, с. 25].

Формування системи HR-показників є важливою складовою стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє вимірювати ефективність HR-процесів,

оцінювати внесок працівників у досягнення бізнес-цілей та оптимізувати кадрову політику організації. Система показників слугує аналітичним інструментом для прийняття управлінських рішень, контролю за виконанням HR-стратегії та підвищення прозорості процесів управління людськими ресурсами.

Для системного управління HR-процесами доцільно використовувати структуровану систему показників, що дозволяє оцінювати ефективність адаптації, навчання, розвитку та продуктивності персоналу, а також узгодженість HR-рішень із корпоративною стратегією. Таблиця 1.5 демонструє ключові підходи до формування HR-показників – класичний, компетентнісний, процесний та стратегічний – з характеристикою кожного підходу та прикладами конкретних показників, що дозволяє комплексно оцінювати діяльність HR-підрозділу [21].

Таблиця 1.5 - Підходи до формування HR-показників

Підхід до формування HR-показників	Характеристика	Основні приклади показників
Класичний підхід	Орієнтований на кількісні показники, що оцінюють базову ефективність HR-процесів	Плинність персоналу, середній термін адаптації, витрати на персонал, співвідношення витрат до доходу
Компетентнісний підхід	Оцінка рівня компетенцій та професійних навичок працівників, їх відповідності корпоративним стандартам	Рівень професійних компетенцій, оцінка навичок, відповідність посаді
Процесний підхід	Фокус на оцінці окремих HR-процесів для оптимізації та підвищення результативності	Ефективність підбору, онбордингу, навчання, оцінки продуктивності
Стратегічний підхід	Інтеграція HR-показників з корпоративними KPI та стратегічними цілями організації	Внесок HR у досягнення бізнес-цілей, ROI від навчання, залученість та лояльність персоналу

Аналіз таблиці 1.5 свідчить, що використання різних підходів до формування HR-показників дозволяє створити багаторівневу та комплексну систему оцінки ефективності персоналу. Класичні показники забезпечують базовий контроль HR-процесів, компетентнісний та процесний підходи дозволяють оцінювати професійні навички та ефективність окремих процесів, а стратегічний підхід інтегрує HR-показники з корпоративними KPI та бізнес-цілями. Поєднання цих підходів забезпечує аналітичний контроль, підвищує

прозорість HR-процесів та сприяє формуванню високоефективного кадрового потенціалу, що є ключовим фактором стратегічного розвитку та конкурентоспроможності організації.

Системне поєднання цих підходів дозволяє створити комплексну, багаторівневу систему HR-показників, що охоплює не лише операційні, а й стратегічні аспекти управління персоналом, забезпечує аналітичний контроль, підвищує прозорість HR-процесів та сприяє формуванню високоефективного кадрового потенціалу.

В умовах трансформації HR-функції з операційної в стратегічну особливого значення набуває впровадження ключових показників ефективності (KPI) для онбордингу, які дозволяють системно оцінювати результати адаптаційних процесів та контролювати їхню відповідність стратегічним цілям організації. KPI онбордингу виступають інструментом стратегічного контролю, оскільки забезпечують вимірюваність прогресу працівників на різних етапах адаптації, узгодженість їх компетенцій з корпоративними стандартами та визначення внеску у досягнення бізнес-результатів [22].

Для забезпечення ефективного стратегічного контролю процесу онбордингу доцільно використовувати структуровану систему KPI, що дозволяє оцінювати інтеграцію нових працівників, рівень їхньої залученості та розвиток компетенцій, а також вплив адаптаційного процесу на досягнення довгострокових цілей організації. Таблиця 1.6 демонструє основні групи KPI онбордингу – операційні, показники залученості та лояльності, показники розвитку компетенцій і стратегічні – із характеристикою сутності кожного показника та методиками оцінки, що дозволяє системно вимірювати ефективність адаптаційних заходів та їх відповідність корпоративним цілям [23].

Аналіз таблиці 1.6 свідчить, що KPI онбордингу виконують комплексну функцію стратегічного контролю, поєднуючи оцінку швидкості інтеграції, рівня залученості, розвитку компетенцій та впливу на довгострокові цілі організації. Операційні показники дозволяють вимірювати продуктивність на ранніх етапах адаптації, показники залученості та лояльності – оцінювати мотивацію та

інтеграцію працівників у корпоративну культуру, показники розвитку компетенцій – контролювати набуття професійних та соціальних навичок, а стратегічні KPI – визначати внесок адаптації у досягнення бізнес-результатів. Системне використання цих показників дозволяє HR-підрозділу здійснювати регулярний моніторинг, оптимізувати процеси адаптації та формувати високоефективний кадровий потенціал, забезпечуючи узгодженість онбордингу з корпоративною стратегією та стратегічний розвиток організації.

Таблиця 1.6 - KPI онбордингу як інструмент стратегічного контролю

Група KPI	Сутність показника	Приклади та методика оцінки
Операційні показники	Оцінка швидкості інтеграції та освоєння посадових обов'язків	Time-to-Productivity (час до досягнення повної продуктивності), кількість виконаних завдань у перші місяці, % виконання плану адаптації
Показники залученості та лояльності	Вимірювання рівня задоволеності, мотивації та інтеграції в команду	Індекс залученості працівників, рівень задоволеності онбордингом (опитування), участь у корпоративних активностях
Показники розвитку компетенцій	Оцінка набуття професійних та соціальних навичок	% завершених навчальних модулів, оцінка наставника, тестування ключових компетенцій
Стратегічні показники	Відображають внесок адаптації у досягнення довгострокових цілей організації	Рівень збереження працівників після онбордингу, вплив на продуктивність підрозділу, досягнення корпоративних KPI

Використання KPI дозволяє HR-підрозділу здійснювати регулярний моніторинг, оцінку та оптимізацію онбординг-процесу, своєчасно виявляти прогалини у підготовці персоналу та коригувати заходи адаптації. Таким чином, KPI онбордингу не лише забезпечують контроль над якістю адаптації, а й слугують стратегічним інструментом підвищення ефективності людського капіталу та реалізації корпоративної стратегії [24].

Ефективність онбордингу значною мірою визначається не лише якістю процесів адаптації, а й здатністю інтегрувати отримані результати у загальну систему HR-аналітики організації. Така інтеграція дозволяє HR-підрозділу здійснювати комплексний аналіз ефективності управління персоналом, прогнозувати потреби у кадрах, оцінювати внесок нового персоналу у досягнення стратегічних цілей та оптимізувати HR-процеси на основі даних.

Результати онбордингу можуть бути представлені у вигляді різних показників: швидкість досягнення продуктивності (Time-to-Productivity), рівень освоєння ключових компетенцій, залученість та лояльність працівників, ефективність командної взаємодії та відповідність корпоративним стандартам.

Інтеграція результатів онбордингу в загальну систему HR-аналітики є ключовим елементом побудови людиноцентричного управління персоналом, оскільки дозволяє перетворити адаптаційні процеси з операційної HR-функції на стратегічний інструмент підвищення організаційної ефективності. Систематичне збирання, уніфікація та аналітична інтерпретація показників онбордингу дають можливість не лише оцінювати якість входження нових співробітників, але й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю адаптації, продуктивністю праці, рівнем утримання та кадровою стабільністю. Табличне представлення ключових елементів інтеграції демонструє, як різні компоненти HR-аналітики консолідуються в єдину інформаційну систему, забезпечуючи прозорість процесів, підвищення прогностичної точності та формування доказової бази для управлінських рішень (таблиця 1.7) [25].

Таблиця 1.7 - Інтеграція результатів онбордингу в загальну систему HR-аналітики

Елемент інтеграції	Сутність	Приклади/Методи реалізації
Поєднання KPI онбордингу з іншими HR-показниками	Об'єднання даних адаптації з показниками продуктивності, плинності та розвитку персоналу	Інтеграція KPI онбордингу у HR-дашборди, порівняння з корпоративними KPI
Аналітичні панелі та звіти	Візуалізація даних для оперативного та стратегічного прийняття рішень	Dashboards у HR-системах, регулярні звіти для керівництва
Виявлення закономірностей та вузьких місць	Аналіз ефективності адаптації та виявлення проблемних ділянок процесу	Кореляційний аналіз, оцінка завершеності навчальних модулів, опитування працівників
Прогнозування кадрових потреб та формування резерву	Використання даних адаптації для планування розвитку персоналу та кадрового резерву	Прогнозування Time-to-Productivity, планування навчання, визначення потенційних лідерів

Інтеграція результатів онбордингу в систему HR-аналітики істотно розширює можливості стратегічного HR-управління, перетворює адаптаційні дані

на важливий елемент організаційної інтелектуальної інфраструктури. Вона забезпечує більш глибоке розуміння динаміки професійного становлення нових працівників, дозволяє виявляти структурні дисфункції HR-процесів і формувати науково обґрунтовані інтервенції щодо їх удосконалення. Крім того, така інтеграція зміцнює зв'язок між онбордингом і довгостроковими кадровими стратегіями, роблячи можливим багатовимірний аналіз ефективності персоналу, прогнозування кадрових ризиків та оптимізацію витрат на управління талантами. У підсумку, якісно вибудована аналітична система на основі даних онбордингу створює фундамент для формування адаптивної, знання-орієнтованої та стратегічно стійкої організації [26].

Таким чином, інтеграція результатів онбордингу в загальну HR-аналітику забезпечує стратегічну цінність процесу адаптації, перетворюючи його з операційної процедури на інструмент управління людським капіталом, який сприяє підвищенню ефективності, лояльності та залученості працівників, а також узгодженню HR-процесів з корпоративною стратегією.

Висновки до розділу 1

Еволюція HR як функції показала, що управління персоналом поступово трансформується від адміністративного менеджменту та виконання рутинних кадрових процедур до стратегічного партнерства, коли HR-функція стає ключовим елементом формування та реалізації корпоративної стратегії. Такий перехід обумовлений потребою організацій у системному управлінні людським капіталом, підвищенні продуктивності працівників, формуванні корпоративної культури та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.

HR-інжиніринг розглядається як методологія системного проектування, оптимізації та автоматизації HR-процесів, яка включає процесне моделювання (AS-IS / TO-BE), KPI та HR-аналітику, цифрові HR-системи, а також

компетентнісний та ризик-орієнтований підхід. Використання моделей процесного редизайну дозволяє організаціям стандартизувати HR-процеси, підвищувати їх ефективність та інтегрувати кадрові рішення у стратегічну архітектуру підприємства.

Місце онбордингу у HR-процесній архітектурі визначається його роллю як центрального процесу адаптації нових працівників, що поєднує підготовчий, організаційно-культурний, професійно-технологічний та контрольний етапи. Онбординг забезпечує швидку інтеграцію нових працівників, узгодження їх компетенцій із корпоративними цілями, розвиток лояльності та залученості, формує базис для подальшого професійного розвитку та стратегічного управління кадровим потенціалом.

Загалом, узагальнення концептуальних підходів до стратегічного HR-інжинірингу свідчить про те, що сучасний HR-функціонал повинен розглядатися як системна, інтегрована та аналітично обґрунтована структура, у межах якої онбординг виступає стратегічним інструментом формування високоефективного кадрового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку організації.

Онбординг виступає ключовим елементом стратегічного HR-управління, забезпечуючи системну адаптацію нових працівників та їх інтеграцію у корпоративну культуру, бізнес-процеси та командну взаємодію. Його зміст включає комплекс заходів від передстартової підготовки до професійного розвитку, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників. Порівняльний аналіз класичних і сучасних моделей адаптації персоналу показав еволюцію підходів від обмеженої соціалізації та формальних інструктажів до стратегічно орієнтованого онбордингу, який використовує цифрові HR-інструменти, аналітику KPI та індивідуальні траєкторії професійного розвитку, інтегруючи адаптацію у довгострокові цілі організації.

Місце онбордингу в архітектурі HR-процесів визначається його роллю у підборі персоналу, навчанні, розвитку і оцінці ефективності, що забезпечує узгодження компетенцій працівників із корпоративними цілями. У цій системі онбординг реалізується на стратегічному, процесному, інструментальному та

аналітичному рівнях, що дозволяє стандартизувати адаптаційні процедури, оптимізувати HR-процеси та формувати високоефективний кадровий потенціал.

Таким чином, онбординг у сучасному HR-менеджменті виступає стратегічним інструментом формування ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної організації, інтегруючи соціалізацію, навчання та розвиток персоналу у загальну корпоративну стратегію.

Узагальнення результатів дослідження методологічних підходів до оцінювання ефективності онбордингу дозволяє стверджувати, що формування системи HR-показників, розроблення релевантних KPI та інтеграція адаптаційних метрик у ширшу систему HR-аналітики створюють цілісну концептуально-методологічну основу стратегічного контролю процесу входження нових працівників. Комплексний підхід забезпечує можливість багатовимірного аналізу якісних і кількісних параметрів онбордингу, підвищує точність оцінювання результативності HR-процесів і дозволяє ідентифікувати ключові драйвери продуктивності, утримання персоналу та організаційної стабільності. Системна інтеграція даних онбордингу у HR-аналітику сприяє переходу від епізодичних оціночних процедур до доказового, предиктивного й адаптивного HR-менеджменту, що забезпечує підвищення стратегічної узгодженості кадрових рішень, оптимізацію інвестицій у людський капітал і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ефективність онбордингу в стратегічному HR-інжинірингу може бути досягнута лише за умови побудови цілісної системи контролю, в основі якої – індикативно-метрична модель, орієнтована на довгострокові результати та стратегічні цілі організації.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ У ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» – це сільськогосподарське підприємство, що розташоване у Хмельницькій області, Ізяславському районі, селі Михнів. Підприємство працює у формі товариства з обмеженою відповідальністю, його керівником є Корнійчук Володимир Костянтинович. Основним напрямом діяльності компанії є оброблення насіння для відтворення, проте вона має й інші види господарської діяльності, що дозволяють забезпечувати комплексне агровиробництво.

Компанія займається вирощуванням зернових і бобових культур, насіння олійних культур, а також овочів, фруктів і ягід. Окрім рослинництва, підприємство розвиває тваринництво – розведення великої рогатої худоби, свиней, овець і кіз. ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» також здійснює переробку сільськогосподарської продукції, зокрема виробництво м'яса, олії, кормів і хлібобулочних виробів.

Діяльність підприємства доповнюється наданням послуг із оренди сільськогосподарської техніки, вантажних автомобілів, а також організацією складського господарства. Такий широкий спектр напрямів свідчить про інтегрований характер роботи компанії – від вирощування сировини до її переробки та логістичного забезпечення.

ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» є прикладом сучасного агропромислового підприємства, яке поєднує традиційне сільське господарство з елементами промислової переробки, що забезпечує йому стабільність, конкурентоспроможність і можливість постійного розвитку в умовах ринкової економіки.

ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», як підприємство агропромислового комплексу, здійснює комплексну діяльність у сферах оброблення насіння, рослинництва та тваринництва. Аналіз його техніко-економічних показників

дозволяє всебічно оцінити ефективність використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів, а також визначити фінансові результати діяльності підприємства. Отримані дані дають змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти стратегії розвитку бізнесу та підвищення його прибутковості, що сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та забезпеченню її стабільного зростання.

Показники інтенсифікації діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022-2024 рр. наведені у таблиці 2.1. Інформаційною базою аналізу є фінансова та статистична звітність підприємства (додатки Б1-Б3, В1-В3).

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	285780	505269	805138	76,8	59,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	129	131	142	1,6	8,4
Матеріальні витрати, тис.грн	411620	552198	642193	34,2	16,3
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	215870	235754	212620	9,2	-9,8
Оборотні засоби, тис.грн	715216	844840	789639	18,1	-6,5
Продуктивність праці, тис.грн/особу	2215,3	3857,0	5670,0	74,1	47,0
Матеріаловіддача, грн/грн	0,69	0,92	1,25	33,3	35,9
Віддача основних засобів, грн/грн	1,32	2,14	3,79	62,1	77,1
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	0,40	0,56	1,02	40,0	82,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	26966,2	31990,2	37147,2	18,6	16,1

За даними таблиці 2.1, У період 2022–2024 років ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» демонструє стійке зростання фінансових і виробничих показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 285 780 тис. грн у 2022 р. до 805 138 тис. грн у 2024 р. Темпи приросту доходу складають 76,8% у 2022 р. 2023 рр. та 59,3% у 2023-2024 рр., що свідчить про активне розширення

виробничих потужностей та підвищення ринкової конкурентоспроможності.

Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася з 129 осіб до 142 осіб у 2022-2024 рр., що відображає необхідність залучення додаткового персоналу для забезпечення росту виробництва. При цьому продуктивність праці значно зросла – з 2 215,3 тис. грн на одного працівника у 2022 р. до 5 670 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу.

Матеріальні витрати підприємства зросли з 411 620 тис. грн у 2022 р. до 642 193 тис. грн у 2024 р., однак темпи їхнього зростання нижчі за темпи зростання доходу, що вказує на ефективніше використання матеріальних ресурсів. Аналіз показників віддачі ресурсів підтверджує ці висновки: матеріаловіддача підвищилася з 0,69 грн/грн до 1,25 грн/грн, віддача основних засобів зросла з 1,32 грн/грн до 3,79 грн/грн, а оборотність оборотних засобів збільшилася з 0,40 до 1,02 обертів.

Середньорічна вартість основних фондів спочатку зросла до 235 754 тис. грн у 2023 р., а в 2024 р. знизилася до 212 620 тис. грн, що може бути пов'язано із списанням або оновленням основних засобів. Оборотні засоби підприємства у 2024 р. дещо зменшилися до 789 639 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності їх використання.

Фонд оплати праці зріс із 26 966,2 тис. грн у 2022 р. до 37 147,2 тис. грн у 2024 р., що відповідає збільшенню чисельності персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Загалом, аналіз показників інтенсифікації виробництва свідчить про стабільне та динамічне зростання ефективності діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». Підприємство ефективно використовує свої ресурси, підвищує продуктивність праці та фінансові результати, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз операційних витрат ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	411620	552198	642193	34,2	16,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	11520	17086	27621	48,3	61,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1859	3576	5209	92,4	45,7
Амортизація, тис. грн	14502	18798	24837	29,6	32,1
Інші операційні витрати, тис. грн	132561	92879	430329	-29,9	у 4,6 рази
Разом	572062	684537	1130189	19,7	65,1

Аналіз структури операційних витрат ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за період 2022–2024 років свідчить про загальне зростання витрат підприємства при одночасному ефективному управлінні ресурсами.

Матеріальні витрати збільшилися з 411 620 тис. грн у 2022 р. до 642 193 тис. грн у 2024 р. Темпи їхнього зростання складають 34,2% у 2023 р. та 16,3% у 2024 р., що демонструє поступове нарощування обсягів виробництва та ефективніше використання матеріалів.

Витрати на оплату праці зросли з 11 520 тис. грн у 2022 р. до 27 621 тис. грн у 2024 р., причому темпи приросту у 2024 р. склали 61,7%.

Відрахування на соціальні заходи також демонструють динамічне зростання – із 1 859 тис. грн до 5 209 тис. грн у 2022-2024 рр. Зростання у 2023 р. склало 92,4%, а у 2024 р. – 45,7%.

Амортизаційні витрати збільшилися з 14 502 тис. грн до 24 837 тис. грн у 2022-2024 рр. Темпи приросту складають 29,6% у 2023 р. та 32,1% у 2024 р.

Інші операційні витрати у 2023 р. знизилися на 29,9% порівняно з 2022 роком, а у 2024 р. збільшилися у 4,6 рази, що потребує додаткового аналізу, оскільки різке зростання може бути пов'язане з одноразовими витратами або розширенням діяльності підприємства.

Загалом, сумарні операційні витрати підприємства зросли з 572 062 тис. грн у 2022 р. до 1 130 189 тис. грн у 2024 р., при цьому темпи приросту складають 19,7% у 2023 р. та 65,1% у 2024 р. Таке зростання витрат супроводжується

значним збільшенням доходу, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростання масштабів виробництва.

Відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

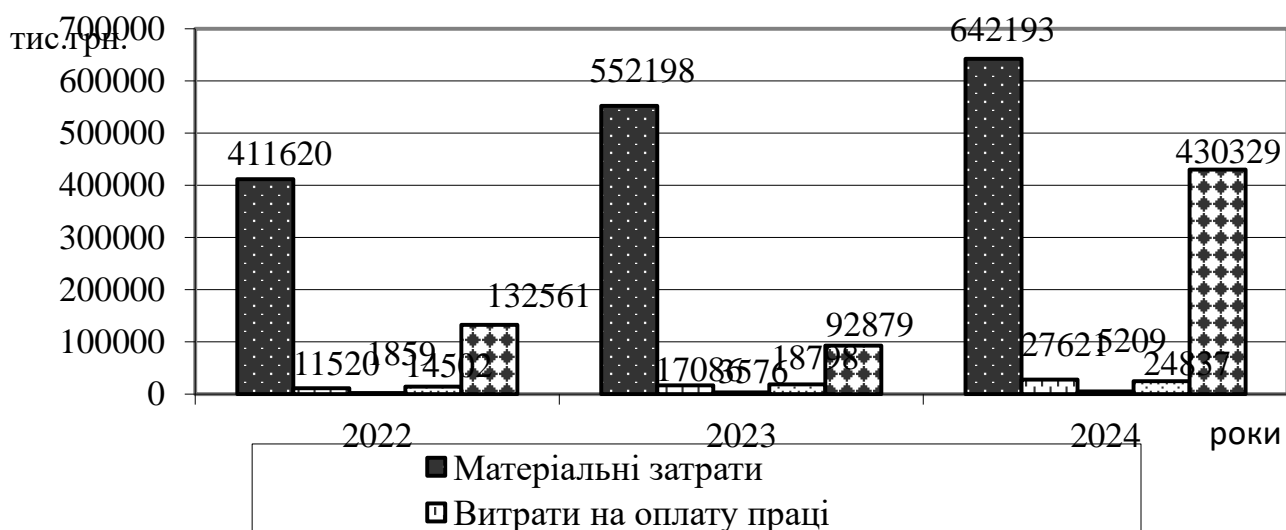


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат
ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 – 2024 рр.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» надані у таблиці 2.3.

У період 2022–2024 років ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» демонструє стабільне зростання фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 285 780 тис. грн до 805 138 тис. грн у 2022-2024 рр. Темпи приросту доходу склали 76,8% у 2023 р. та 59,3% у 2024 р..

Собівартість реалізованої продукції за 2022-2024 рр. зросла з 211 005 тис. грн до 646 118 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції збільшилися у 2023 р. до 0,90 грн, а у 2024 р. знизилися до 0,80 грн.

Чистий фінансовий результат підприємства (прибуток) також демонструє динамічне зростання – з 95 890 тис. грн до 308 582 тис. грн у 2022-2024 рр., при цьому темпи приросту у 2024 р. становлять у 2,8 раза порівняно з попереднім роком. Рентабельність реалізованої продукції знизилася у 2023 р. до 24,8%, у 2024 р. зросла до 47,8%, що підтверджує ефективну роботу підприємства у збалансуванні доходів і витрат.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 - 2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	285780	505269	805138	76,8	59,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	211005	452875	646118	у 2,1 раз	42,7
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,74	0,90	0,80	21,6	-11,1
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис. грн	95890	112145	308582	16,7	у 2,8 рази
Рентабельність реалізованої продукції	%	45,4	24,8	47,8	-45,4	92,7
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	215870	235754	212620	9,2	-9,8
Фондовіддача	грн/грн	1,32	2,14	3,79	62,1	77,1
Фондомісткість	грн/грн	0,76	0,47	0,26	-38,2	-44,7
Виробничі запаси	тис. грн	2183	2799	4551	28,2	62,6
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	233335,2	246007,5	274684,8	5,4	11,7
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	129	131	142	1,6	8,4
у т.ч. робітників	осіб	110	112	121	1,8	8,0
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн / особу	2215,3	3857,0	5670,0	74,1	47,0
- одного робітника	грн.	2598,0	4511,3	6654,0	73,6	47,5
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	26966,2	31990,2	37147,2	18,6	16,1
Середньомісячна заробітна плата одного штатного	грн/особу	17420,0	20350,0	21800,0	16,8	7,1

Вартість основних фондів на кінець звітного періоду зросла з 215 870 тис. грн до 235 754 тис. грн у 2022-2023 рр. і знизилася до 212 620 тис. грн у 2024 р. Незважаючи на це, фондовіддача значно підвищилася з 1,32 грн/грн до 3,79 грн/грн, а фондомісткість знизилася з 0,76 до 0,26 грн/грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Виробничі запаси збільшилися з 2 183 тис. грн у 2022 р. до 4 551 тис. грн у 2024 р., що дозволило забезпечити безперебійну роботу підприємства та своєчасне виконання виробничих планів. Кількість відпрацьованого робочого

часу зросла з 233 335,2 люд.год у 2022 р. до 274 684,8 люд.год у 2024 р., а середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася з 129 до 142 осіб. Зокрема, кількість робітників зросла з 110 до 121 осіб.

Продуктивність праці одного працівника підвищилася з 2 215,3 тис. грн до 5 670 тис. грн у 2022-2024 рр., а одного робітника – з 2 598 грн до 6 654 грн. Це свідчить про значне підвищення ефективності персоналу та здатність компанії генерувати більший дохід на одного працівника.

Фонд заробітної плати штатних працівників зріс із 26 966,2 тис. грн до 37 147,2 тис. грн у 2022-2024 рр., при цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 17 420 грн до 21 800 грн. Підвищення оплати праці співпадає зі зростанням продуктивності праці, що свідчить про адекватну мотиваційну політику підприємства.

У цілому, аналіз техніко-економічних показників ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022–2024 роки підтверджує динамічне зростання доходів, підвищення показників ефективності використання всіх ресурсів, що створює підстави для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2 Оцінка існуючої системи онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Ефективна адаптація нових працівників є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. У сучасних умовах функціонування агропромислового бізнесу швидкість включення співробітника у виробничі процеси та рівень його інтеграції у корпоративну культуру безпосередньо впливають на продуктивність, зниження плинності кадрів та реалізацію стратегічних цілей компанії.

В умовах ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», яке характеризується комплексною структурою та різнорівневими виробничими та адміністративними

підрозділами, питання онбордингу набуває особливої актуальності. Дослідження існуючої системи адаптації нових співробітників дозволяє виявити сильні сторони внутрішніх процедур, оцінити ефективність регламентів та навчальних програм, а також визначити прогалини, що можуть перешкоджати швидкому включенню персоналу у виробничий та управлінський процес.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», яке характеризується складною структурою та різнорівневими виробничими і адміністративними підрозділами, питання онбордингу набуває особливої актуальності. Розуміння ефективності процесу адаптації неможливе без детального аналізу складу та структури персоналу, оскільки характеристики робочої сили, чисельність, розподіл за підрозділами та рівнем компетенцій визначають тривалість і специфіку включення нових співробітників у виробничі та управлінські процеси.

Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз кадрової структури ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», який дозволяє оцінити поточну організаційну модель, виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом і закласти основу для оцінки ефективності наявної системи онбордингу.

Аналіз складу і структури працівників ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» виконаний за показниками таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	129	131	142	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	19	19	21	14,7	14,5	14,8
- керівники	9	9	9	7,0	6,9	6,3
- фахівці	7	7	9	5,4	5,3	6,3
- технічні службовці	3	3	3	2,3	2,3	2,1
Робітники	110	112	121	85,3	85,5	85,2

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022–2024 роки показує стабільність чисельності та пропорційного розподілу

працівників за категоріями.

Середньооблікова кількість штатних працівників зросла з 129 осіб до 142 осіб у 2022-2024 рр.. Основну частину персоналу становлять робітники – понад 85% у структурі штату, що підкреслює виробничу спрямованість компанії.

Серед працівників основної діяльності відзначається незначне зростання чисельності фахівців – з 7 осіб у 2022 р. до 9 осіб у 2024 р., що збільшує частку цієї категорії з 5,4% до 6,3%. Кількість керівників залишилася стабільною – 9 осіб, хоча їх частка зменшилася з 7,0% до 6,3%. Технічні службовці зберігають стабільну чисельність – 3 особи, їхня частка в штаті незначно зменшилась.

Таким чином, структура персоналу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» характеризується стабільністю та пропорційністю між керівниками, фахівцями та робітниками. Збільшення чисельності фахівців та працівників основної діяльності відповідає зростанню обсягів виробництва та розвитку підприємства, забезпечуючи підтримку ефективності операційної діяльності.

Динаміку структури персоналу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» відобразимо графічно (рисунок 2.2).

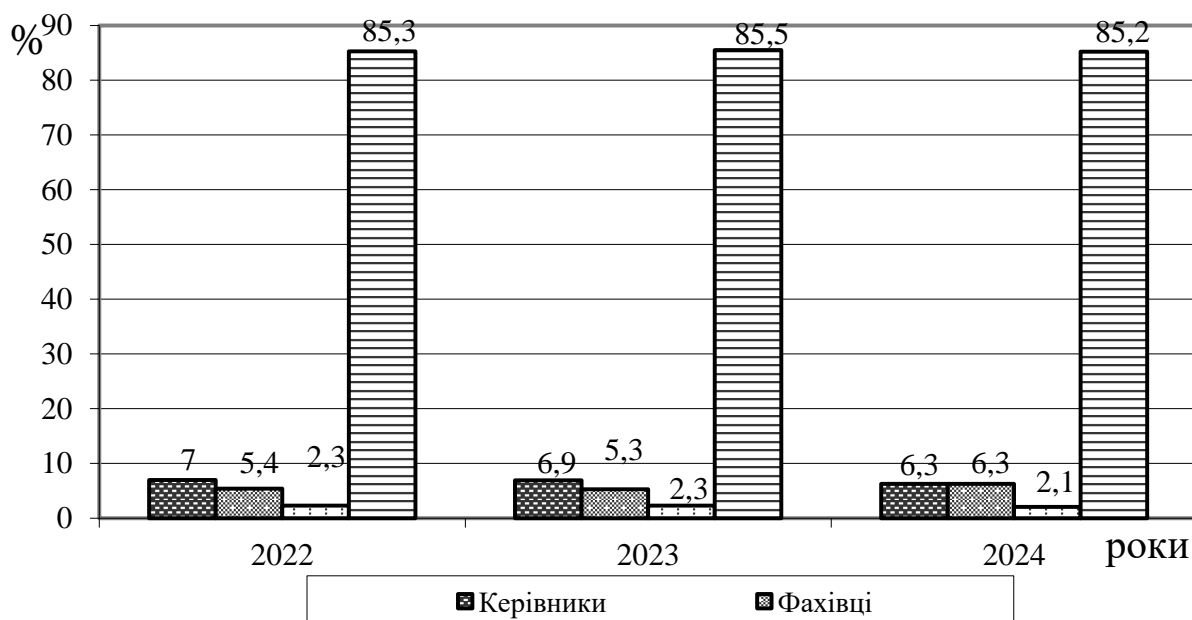


Рисунок 2.2 – Структура чисельності
ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022-2024 рр.

Важливим аспектом оцінки забезпеченості персоналом ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» є аналіз руху працівників та причин змін у складі персоналу.

Для цього проводиться розрахунок коефіцієнтів плинності, прийому та звільнення співробітників (таблиця 2.5).

Інформаційною основою для такого аналізу слугує статистична звітність (додатки В1–В3), яка містить дані про чисельність працівників, їх прийом, звільнення та інші показники кадрового обліку.

Аналіз руху робочої сили на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022–2024 роки показує позитивні тенденції у стабілізації персоналу та зменшенні плинності кадрів.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	129	131	142	2	11
Кількість прийнятих працівників	35	1	6	-34	5
Кількість звільнених працівників	8	17	10	9	-7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,271	0,008	0,042	-0,263	0,034
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,062	0,130	0,070	0,068	-0,06
Коефіцієнт плинності	0,333	0,137	0,113	-0,196	-0,024

Середньооблікова кількість штатних працівників зросла з 129 осіб до 142 осіб у 2022-2024 рр.

Кількість прийнятих працівників за період різко коливалася: від 35 осіб у 2022 р. до 1 особи у 2023 р. та 6 осіб у 2024 р.

Кількість звільнених працівників також змінювалася: від 8 осіб у 2022 р. до 17 осіб у 2023 р. та 10 осіб у 2024 р. У 2023 р. збільшився коефіцієнт обороту по звільненню до 0,130, однак у 2024 р. він знизився до 0,070.

Коефіцієнт обороту по прийому та коефіцієнт плинності демонструють загальну тенденцію до зменшення: плинність знизилася з 0,333 до 0,113 у 2022-2024 рр.

Таким чином, ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» успішно підтримує

оптимальний рівень персоналу, знижує плинність кадрів та забезпечує стабільність робочої сили.

Відобразимо мобільність кадрів ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» графічно (рисунок 2.3).

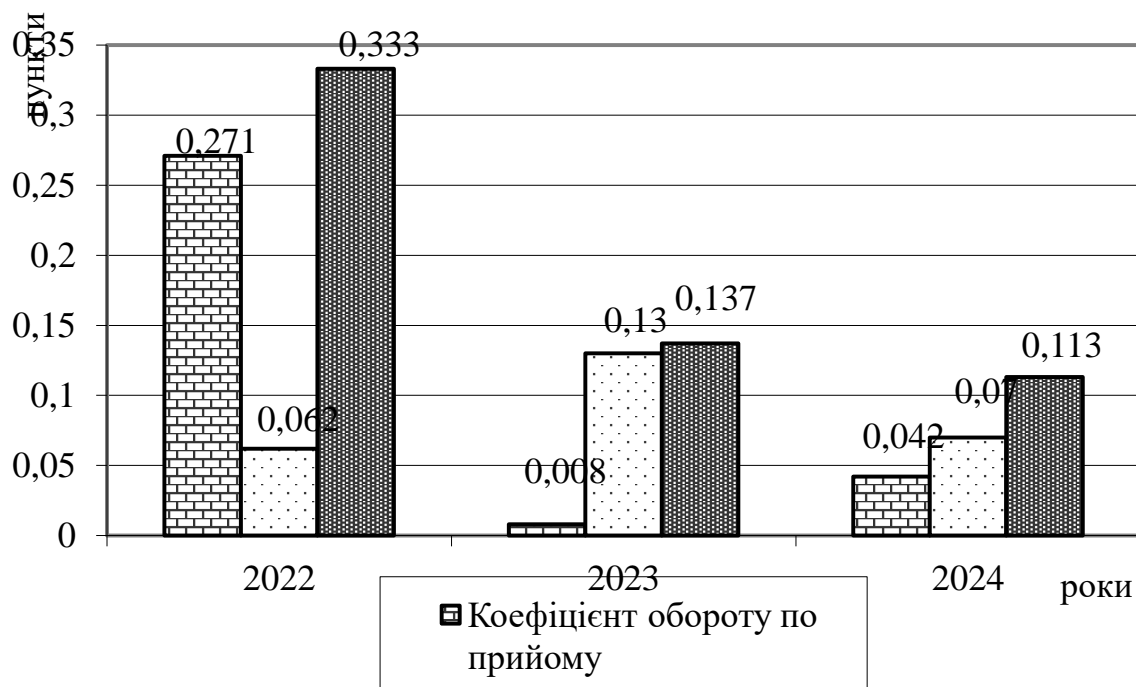


Рисунок 2.3 – Мобільність кадрів
ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 - 2024 рр.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу управління персоналом, доцільно представити показники, які відображають ефективність використання трудових ресурсів підприємства (таблиця 2.6).

Аналіз ефективності використання кадрів на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022–2024 роки свідчить про ефективність кадрового управління.

Виробіток продукції на одного працюючого зріс з 2 215,3 грн у 2022 р. до 5 670 грн у 2024 р., що відповідає темпу приросту 74,1% у 2023 р. та 47,0% у 2024 р. Подібну динаміку демонструє виробіток на одного робітника: з 2 598 грн до 6 654 грн за аналогічний період. Продуктивність управлінського працівника зросла із 15 041 грн до 38 339,9 грн, що свідчить про підвищення ефективності управлінського персоналу.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	2215,3	3857,0	5670,0	74,1	47,0
Виробіток продукції на одного робітника	грн	2598,0	4511,3	6654,0	73,6	47,5
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	15041,1	26593,1	38339,9	76,8	44,2
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,094	0,063	0,046	-33,0	-27,0
Коефіцієнт плинності кадрів		0,333	0,137	0,113	-58,9	-17,5

Зарплатомісткість одиниці продукції знизилася з 0,094 грн у 2022 р. до 0,046 грн у 2024 р.

Аналіз внутрішніх регламентів і процедур ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» дає змогу оцінити ступінь формалізації, структурованості та відповідності нормативної бази компанії сучасним підходам до управління персоналом, зокрема у сфері онбордингу. У ході дослідження було розглянуто положення про адаптацію персоналу, інструкції з охорони праці, посадові інструкції, регламенти роботи підрозділів, внутрішні стандарти комунікацій та документи, що визначають функціональну взаємодію між HR-службою, керівниками та новоприйнятими працівниками (таблиця 2.7).

Отримані результати свідчать, що нормативна база підприємства орієнтована насамперед на виробничу специфіку, приділяючи значну увагу дотриманню технологічних процесів, вимогам безпеки, протоколам експлуатації техніки та відповідальності працівників за порушення регламентів.

Таблиця 2.7 - Аналіз регламентів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Елемент регламентації / процесу	Що є	Що відсутнє	Необхідність вдосконалення
Положення про адаптацію персоналу	Базові вимоги до прийняття працівника; ознайомлення з посадовими інструкціями	Структурована програма онбордингу; стандартизовані етапи; тривалість адаптації	Розроблення комплексного положення про онбординг з чіткою архітектурою процесів
Посадові інструкції	Детальний опис функцій та відповідальності	Механізми підтримки працівника у період адаптації	Інтеграція компетенцій, очікуваних результатів 30/60/90 днів
Інструкції з охорони праці	Повний пакет документів, регулярні інструктажі	Цифрові навчальні модулі, відеоінструкції	Створення навчальної платформи для стандартизації проходження інструктажів
Регламенти HR-процесів	Процедури оформлення на роботу	Регламенти управління досвідом новачка (EX)	Визначення відповідальних осіб за кожен етап онбордингу
Наставництво (менторинг)	Існує неформально	Формальне положення про наставництво	Впровадження системи відбору, підготовки та мотивації наставників
Система внутрішніх комунікацій	Канали: телефонні групи, месенджери	Вступний комунікаційний пакет для новачка	Створення онбординг-пакету: карта контактів, структура компанії, FAQ
Оцінювання адаптації	Епізодичний зворотний зв'язок від керівників	КРІ онбордингу, опитування NPS новачка, система 30/60/90	Введення системи HR-аналітики адаптації та дашбордів
Корпоративна культура	Базове ознайомлення у процесі спілкування	Програма занурення в культуру та цінності	Проведення Welcome-зустрічі, корпоративної презентації, onboarding day
Навчання у період онбордингу	Первинний інструктаж	Структура навчальних модулів за ролями	Розроблення програми Soft & Hard Skills для нового працівника
Документообіг онбордингу	Локальні документи з оформлення	Повний пакет онбординг-документації	Стандартизація шаблонів: чек-листи, welcome-брифи, оцінні форми

Разом з тим документи, що регламентують процедуру входження нових працівників, характеризуються обмеженою структурованістю: в наявних процедурах акцент зроблено переважно на ознайомленні з посадовими обов'язками та технікою безпеки, тоді як питання соціальної адаптації, інтеграції у корпоративну культуру, навчання та наставництва прописані недостатньо або представлені фрагментарно.

Внутрішні положення визначають алгоритм дій HR-служби під час прийняття працівника, проте не містять чітко визначених таймлайнів,

відповідальних осіб поетапно, КРІ адаптації та механізмів зворотного зв'язку, що ускладнює контроль за якістю онбордингу. Також виявлено, що не забезпечено єдиного підходу до адаптації персоналу в різних підрозділах: виробничі відділення, адміністративно-управлінська ланка та польові команди використовують різні неформалізовані практики, що призводить до нерівномірності адаптаційного досвіду працівників.

Разом із тим певні процедури мають потенціал для розвитку. Зокрема, наявність інструкцій з охорони праці та детальних технологічних регламентів створює основу для розроблення структурованих навчальних модулів і формалізації передстартового етапу онбордингу. Наявні також встановлені канали внутрішніх комунікацій і практика неформального наставництва, які, однак, потребують закріплення у нормативній документації.

В цілому аналіз внутрішніх регламентів ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» засвідчує, що підприємство має міцний операційний фундамент, але потребує суттєвого розширення й модернізації нормативної бази онбордингу відповідно до принципів стратегічного HR-інжинірингу. Для підвищення ефективності адаптації необхідна стандартизація процедур, формалізація ролі наставників, введення системи оцінювання етапів онбордингу, а також інтеграція адаптаційних регламентів у загальну архітектуру HR-процесів підприємства.

Представлена карта (таблиця 2.8) процесів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» відображає структуровану модель інтеграції нових працівників у виробничо-організаційне середовище підприємства та демонструє логіку послідовності дій, які забезпечують ефективне входження співробітника в його професійну роль. Кожен етап – від передстартової підготовки до завершення адаптації – формалізує ключові процедури, відповідальних виконавців і очікувані результати, що дозволяє оцінити ступінь організованості HR-процесів та їх відповідність принципам стратегічного HR-інжинірингу. Така структуризація дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити напрями її вдосконалення.

Таблиця 2.8 - Карта процесів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Етап онбордингу	Ключові процеси	Відповідальні	Результат
Передстартовий (Pre-onboarding)	Підготовка робочого місця та техніки Формування та відправка welcome-паketу (документи, контакти, інструкції) Призначення наставника Планування першого дня працівника	HR, керівник підрозділу	Готовність компанії до виходу нового співробітника; зменшення стресу та невизначеності
Перший день (Day 1)	Офіційне оформлення Welcome-зустріч, знайомство з командою Первинний інструктаж з охорони праці та внутрішніх політик Ознайомлення з організаційною структурою та корпоративними правилами Передача первинних задач	HR, наставник, керівник	Початкове залучення працівника; формування почуття приналежності
Перший тиждень (Orientation)	Детальне ознайомлення з підрозділом та робочими процесами Початкове навчання Hard/Soft Skills Регулярні зустрічі з наставником Ознайомлення з ключовими метриками роботи	Наставник, керівник	Первинна функціональна адаптація та розуміння робочих стандартів
Перший місяць (Integration)	Включення у повноцінні робочі задачі Проведення зустрічі оцінки результатів на 30-й день Надання навчальних модулів за роллю Формування зворотного зв'язку та корекція плану адаптації	Керівник, HR	Стабільне виконання ключових обов'язків; прогнозування потенціалу працівника
Повна адаптація (60–90 днів)	Періодичні оцінки результатів (60 та 90 днів) Опитування NPS новачка та аналіз досвіду Заключна адаптаційна зустріч Формування рекомендацій щодо подальшого розвитку	HR, керівник	Повна функціональна та соціальна інтеграція; прийняття рішення про завершення онбордингу

Таким чином, карта процесів онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» демонструє, що підприємство вже має базову логіку адаптаційного циклу, однак процеси характеризуються нерівномірністю опрацьованості та потребують подальшої деталізації й стандартизації. Формалізація відповідальних осіб, введення чітких показників результативності на кожному етапі та закріплення механізмів зворотного зв'язку дозволять перетворити онбординг з оперативної процедури на стратегічний інструмент управління кадровим потенціалом. Запропонована карта може слугувати методологічною основою для розроблення оновленої моделі онбордингу, інтегрованої в цілісну HR-процесну архітектуру компанії.

Тривалість адаптації нових співробітників є одним із ключових параметрів, що визначають ефективність онбординг-процесу та загальний рівень кадрової стабільності підприємства. Вона відображає час, необхідний працівнику для набуття відповідності вимогам посади, соціальної інтегрованості. На практиці адаптаційний період варіюється залежно від складності функціональних обов'язків, специфіки робочого середовища, рівня формалізації процедур онбордингу, залученості наставників і якості внутрішніх комунікацій (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Оптимальна тривалість адаптації працівників за категоріями посад у ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Категорія персоналу	Основні особливості роботи	Оптимальна тривалість адаптації	Фактори, що впливають на тривалість
Адміністративний персонал (бухгалтери, менеджери, офісні спеціалісти)	Робота з документами, стандартними процедурами, внутрішніми регламентами	30–45 днів	Доступність інформації, рівень попереднього досвіду, якість введення в корпоративні політики
Спеціалісти середньої ланки (агрономи, інженери, логісти)	Складні функціональні задачі, необхідність технічних знань та практичної взаємодії з виробництвом	45–60 днів	Наявність наставника, специфіка сезону, складність технологічних процесів
Виробничий персонал (механізатори, оператори техніки, працівники елеватора)	Використання спеціальної техніки, висока відповідальність за технічну безпеку, сезонні коливання навантаження	60–90 днів	Інтенсивність інструктажів, технічний рівень підготовки, доступність практичних тренувань
Керівники підрозділів	Управлінські функції, прийняття рішень, стратегічна координація	60–120 днів	Складність підрозділу, якість комунікацій з топ-менеджментом, швидкість засвоєння корпоративної культури
Молоді фахівці / стажери	Обмежений досвід, необхідність навчання з нуля	90–120 днів	Рівень навчальних програм, залученість наставників, індивідуальна мотивація

Для ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» характерна диференційована тривалість адаптації персоналу: для адміністративних та підтримувальних функцій вона становить у середньому 30–45 днів, тоді як для виробничо-польових

ролей, пов'язаних із експлуатацією техніки, агрономічним супроводом або логістичним забезпеченням, період адаптації може сягати 60–90 днів. Це обумовлено високою технологічністю робочих процесів, потребою в обов'язковому проходженні виробничих інструктажів, дотриманні регламентів безпеки у реальних виробничих умовах.

Разом із тим відсутність стандартизованої адаптаційної програми призводить до того, що фактична тривалість онбордингу часто залежить від індивідуальної ініціативності працівника або неформальних управлінських практик у підрозділі. Це зумовлює нерівномірність результатів адаптації, підвищує ризик передчасної плинності персоналу та збільшує витрати підприємства на повторний підбір кадрів. Водночас аналіз показує, що скорочення періоду виходу на повну продуктивність можливе за рахунок формалізації процесів наставництва, запровадження поетапних навчальних модулів, використання цифрових інструментів комунікації та впровадження чітких адаптаційних KPI.

Узагальнюючи, ефективне управління тривалістю адаптації є важливим елементом стратегічного HR-інжинірингу, оскільки забезпечує підвищення продуктивності нових співробітників, прискорює їх інтеграцію у корпоративне середовище та сприяє підвищенню кадрової стійкості ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» (рисунок 2.4).

Аналітична крива виходу працівника на продуктивність відображає поступовий, нелінійний характер формування результативності в процесі адаптації та демонструє закономірну S-подібну (логістичну) динаміку освоєння трудових функцій. Початковий етап (0–20 день) характеризується низьким рівнем продуктивності, що обумовлено необхідністю первинного ознайомлення співробітника з корпоративним середовищем, регламентами та посадовими обов'язками. Подальший період (20–60 день) є фазою інтенсивного зростання, коли поєднання набуття практичних навичок, активної взаємодії з наставником та залучення до реальних робочих процесів забезпечує швидке підвищення результативності.

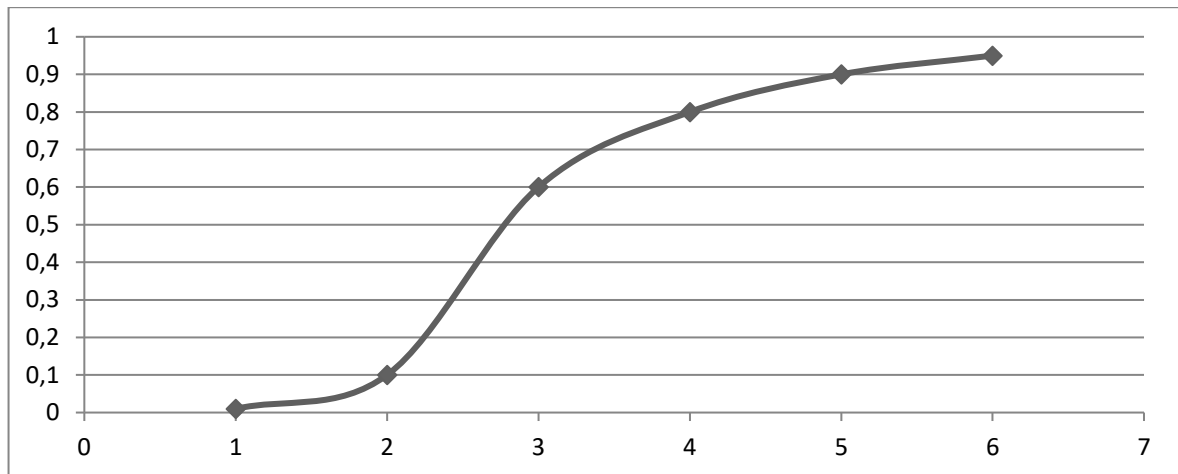


Рисунок 2.4 - Аналітична крива виходу працівника на продуктивність

Наближення кривої до плато після 60-го дня свідчить про досягнення стабільної продуктивності, що вказує на завершення ключових адаптаційних процесів та інтеграцію працівника у професійне й соціальне середовище підприємства. Такий характер функції дозволяє ідентифікувати критичні фази адаптації, оцінити ефективність онбординг-процедур та визначити резерви для оптимізації підтримки нових співробітників на різних етапах їхнього включення в діяльність організації.

2.3 Оцінка відповідності процесу онбордингу стратегічним цілям ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Онбординг нових співробітників є невід’ємним елементом системи HR-управління, забезпечуючи підвищення продуктивності, залученості працівників та ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на наявність формалізованих процедур адаптації в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», практика показує, що процес інтеграції нових працівників не завжди відбувається рівномірно та системно. Виникають ситуації, коли тривалість адаптації затягується, а нові співробітники не отримують повного обсягу необхідної інформації або підтримки з боку керівництва та колег.

Для системного виявлення проблемних аспектів у процесі онбордингу доцільним є узагальнення основних проблем у структурованій формі. Таблиця 2.10 демонструє ключові недоліки існуючої системи адаптації нових співробітників ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», їхній вплив на ефективність включення працівників у виробничі та управлінські процеси, а також наслідки для організації в цілому. Такий підхід дозволяє чітко відокремити критичні проблемні зони та підготувати ґрунт для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації онбордингу.

Таблиця 2.10 - Проблеми онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Проблема / вада	Опис	Наслідки для адаптації та компанії
Відсутність персональних маршрутів адаптації	Стандартний процес онбордингу не враховує специфіку посади, досвід та потреби нового співробітника	Повільне включення у виробничі процеси, затримка набуття необхідних компетенцій
Нестача менторингу / наставництва	Відсутність системи підтримки з боку досвідчених колег	Зниження швидкості адаптації, недостатнє засвоєння корпоративної культури, зростання ризику помилок
Низький рівень зворотного зв'язку	Рідкісна або формальна комунікація між керівником та новим співробітником	Неможливість вчасно виявляти проблеми, зниження мотивації та залученості, підвищення плинності кадрів

Аналіз проблем онбордингу, представлених у таблиці, свідчить про наявність певних недоліків у процесі адаптації нових співробітників ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Основними виявленими прогалинами є відсутність персоналізованих маршрутів адаптації, нестача менторингу та низький рівень зворотного зв'язку. Ці фактори уповільнюють включення працівників у робочі процеси, знижують мотивацію та підвищують ризик плинності кадрів. Виявлені недоліки потребують цілеспрямованих заходів для їх усунення, що забезпечить підвищення ефективності онбордингу та сприятиме швидшій інтеграції нових співробітників у структуру компанії.

Стратегічна ефективність компанії значною мірою визначається здатністю швидко та якісно інтегрувати нових співробітників у виробничі та управлінські процеси. Процес онбордингу не лише забезпечує адаптацію персоналу, а й

впливає на реалізацію ключових цілей організації: підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, формування корпоративної культури та підтримку інноваційного розвитку. Тому оцінка відповідності існуючих процедур адаптації стратегічним цілям ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» є критично важливою для визначення ефективності управлінської моделі та планування оптимізаційних заходів.

Для комплексної оцінки ефективності процесу онбордингу доцільно зіставити його ключові елементи зі стратегічними цілями ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Це дозволяє визначити, наскільки наявні процедури адаптації сприяють підвищенню продуктивності, формуванню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів та оптимізації виробничих процесів. Представлена таблиця 2.11 узагальнює основні компоненти онбордингу, їхній вплив на досягнення стратегічних цілей, а також виявлені проблеми та обмеження поточної системи адаптації.

Таблиця 2.11 - Оцінка відповідності процесу онбордингу стратегічним цілям ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Елемент процесу онбордингу	Відповідність стратегічним цілям компанії	Позитивний вплив	Проблеми / обмеження
Структуровані навчальні програми	Підвищення продуктивності та компетентності персоналу	Забезпечує мінімальний рівень включення у виробничі процеси	Не враховує специфіку посади та рівень досвіду нового працівника
Регламентовані процедури адаптації	Стабільність робочих процесів	Підвищує послідовність та прогнозованість адаптації	Відсутність персоналізованого підходу
Менторинг / наставництво	Формування корпоративної культури та підвищення мотивації	Прискорює інтеграцію у команду, сприяє передачі знань	Частково відсутній або не систематизований
Зворотний зв'язок	Підвищення залученості та зниження плинності кадрів	Дозволяє своєчасно коригувати процес адаптації	Низька регулярність та формальний характер
Персоналізовані маршрути адаптації	Оптимізація виробничих процесів та швидка інтеграція нових співробітників	Швидке набуття необхідних компетенцій	Відсутні у поточній системі

Аналіз таблиці 2.11 свідчить, що існуюча система онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» частково відповідає стратегічним цілям компанії, забезпечуючи базовий рівень включення нових співробітників у робочі процеси та стабільність виробничих процедур. Водночас відсутність персоналізованих маршрутів адаптації, нестача систематичного менторингу та низька регулярність зворотного зв'язку обмежують ефективність процесу. Усунення цих прогалин дозволить більш повно реалізувати стратегічні завдання компанії, підвищити швидкість інтеграції нових працівників та забезпечити зростання продуктивності й залученості персоналу.

Для підвищення ефективності HR-управління важливо не лише збирати дані про процес адаптації, а й кількісно оцінювати ключові показники онбордингу.

Представлена таблиця 2.12 демонструє цифрові результати оцінки основних аспектів адаптаційного процесу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»: тривалість адаптації, рівень компетенцій, частоту менторингу, регулярність зворотного зв'язку та рівень корпоративної інтеграції.

Таблиця 2.12 - Інтеграція результатів онбордингу в загальну систему HR-аналітики

Категорія даних онбордингу	Показники	Середнє значення / результат	Використання в HR-аналітиці	Очікуваний ефект
Тривалість адаптації	Кількість днів до повного включення у робочі процеси	45 днів	Моніторинг швидкості інтеграції, виявлення затримок	Скорочення часу адаптації на 20–30%
Оцінка компетенцій	Рівень знань та навичок (за 10-бальною шкалою)	7,2 / 10	Виявлення прогалин у знаннях, коригування навчальних програм	Підвищення середнього рівня компетенцій до 9/10
Менторинг / наставництво	Кількість зустрічей наставника з новачком на місяць	2 рази	Аналіз ефективності підтримки нових працівників	Збільшення частоти до 4 зустрічей на місяць
Зворотний зв'язок	Кількість зворотних відгуків на місяць	1,5 рази	Виявлення проблем, оцінка задоволеності	Підвищення регулярності до 3–4 разів на місяць
Корпоративна інтеграція	Рівень залученості (за 10-бальною шкалою)	6,8 / 10	Оцінка соціальної та культурної адаптації	Підвищення залученості до 8–9/10

Такий підхід дозволяє систематично моніторити ефективність онбордингу, порівнювати різні підрозділи та виявляти проблемні зони для корекції.

Аналіз цифрових показників свідчить про наявність прогалин у процесі онбордингу: середній час адаптації становить 45 днів, рівень залученості та компетенцій нових співробітників нижчий за оптимальний, а частота менторингу та зворотного зв'язку недостатня для повної інтеграції персоналу. Інтеграція цих даних у HR-аналітику дозволяє визначити пріоритетні напрямки вдосконалення процесу, встановити контрольні показники та прогнозувати ефект від впровадження коригувальних заходів, що сприятиме швидшій та більш ефективній адаптації нових співробітників та реалізації стратегічних намірів підприємства.

Аналіз процесу онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» виявив ключові проблеми: відсутність персоналізованих маршрутів адаптації, нестача менторингу та низький рівень зворотного зв'язку. Ці недоліки уповільнюють інтеграцію нових співробітників, знижують їх залученість і підвищують ризик плинності кадрів.

Поточна система адаптації частково відповідає стратегічним цілям компанії, забезпечуючи базову продуктивність і стабільність робочих процесів, проте не дозволяє повністю реалізувати завдання щодо підвищення ефективності та розвитку персоналу. Інтеграція результатів онбордингу в HR-аналітику відкриває можливості для системного моніторингу та корекції процесів адаптації, прогнозування ефекту на продуктивність і залученість персоналу.

Комплексне удосконалення онбордингу через персоналізовані маршрути, менторинг та регулярний зворотний зв'язок є необхідним для прискорення адаптації, підвищення ефективності праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» показав, що компанія є динамічною агропромисловою структурою з чітко визначеним профілем діяльності, який охоплює вирощування, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Стратегічні цілі підприємства спрямовані на забезпечення стабільного зростання виробничих показників, підвищення ефективності логістичних ланцюгів та інтеграцію інноваційних технологій для оптимізації агровиробництва. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору та дозволяє компанії підтримувати конкурентні переваги на національному ринку.

Структура персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» відображає вертикально інтегровану модель управління з поділом на адміністративні, виробничі та сервісні підрозділи. Динаміка кадрових змін характеризується помірним рівнем плинності, що свідчить про стабільність робочих процесів та наявність ефективних внутрішніх мотиваційних механізмів. Водночас аналіз показав потребу в систематизації кадрового планування та підвищенні прозорості процесів розвитку персоналу.

Оцінка існуючої системи онбордингу дозволила встановити, що внутрішні регламенти та процедурні документи компанії формалізовані, однак мають часткову фрагментарність у частині адаптації нових співробітників. Тривалість адаптаційного періоду варіюється залежно від підрозділу та рівня посади, що створює неоднорідність у швидкості залучення працівників до виконання виробничих завдань. Це вказує на необхідність вдосконалення онбордингових процесів, впровадження стандартизованих навчальних модулів і систематичної оцінки ефективності адаптації.

Загалом проведений аналіз свідчить про високий потенціал ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» у сфері управління персоналом, однак існує потреба в оптимізації процесів інтеграції нових співробітників для підвищення

продуктивності та забезпечення стратегічної цілісності організаційної моделі.

Проведений аналіз процесу онбордингу у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» дозволив виявити низку системних проблем та «вузьких місць», які обмежують ефективність адаптації нових співробітників. Основними недоліками є відсутність персоналізованих маршрутів адаптації, що ускладнює швидке опанування посадових обов'язків; нестача менторингу, яка знижує швидкість інтеграції та передачу практичних знань; а також низький рівень зворотного зв'язку, що перешкоджає своєчасному виявленню проблем і корекції процесу.

Оцінка відповідності існуючого процесу стратегічним цілям компанії показала, що наявні процедури адаптації частково сприяють досягненню цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», зокрема підвищенню продуктивності та стабільності робочих процесів. Водночас існуючі прогалини обмежують повну реалізацію стратегічних завдань, знижують залученість персоналу та підвищують ризик плинності кадрів.

Інтеграція результатів онбордингу в загальну систему HR-аналітики дозволяє кількісно оцінювати ефективність адаптаційних програм, контролювати тривалість адаптації, рівень компетенцій, активність наставництва та якість зворотного зв'язку. Це створює можливість своєчасного виявлення проблем, оптимізації процесів та прогнозування впливу адаптації на продуктивність та залученість персоналу.

Отже, комплексний підхід до вдосконалення онбордингу, що передбачає персоналізовані маршрути адаптації, розвиток системи менторингу, регулярний зворотний зв'язок та інтеграцію даних в HR-аналітику, є необхідним для підвищення ефективності адаптаційного процесу, скорочення часу включення нових співробітників у виробничі та управлінські процеси і забезпечення досягнення стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

3 ЗАСТОСУВАННЯ ОНБОРДИНГУ У СТРАТЕГІЧНОМУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

3.1 Принципи побудови моделі стратегічного онбордингу на підприємстві

Ефективний онбординг є ключовим інструментом стратегічного HR-управління, який дозволяє забезпечити високу продуктивність, залученість та збереження нових співробітників у компанії. Для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» розробка моделі стратегічного онбордингу має особливе значення, оскільки дозволяє інтегрувати процес адаптації у загальну систему управління персоналом та забезпечити реалізацію довгострокових цілей компанії.

Побудова такої моделі передбачає врахування як організаційно-структурних характеристик компанії, так і специфіки агропромислового виробництва, різнорівневих підрозділів та посадових ролей. Принципи моделювання стратегічного онбордингу базуються на узгодженні адаптаційних процедур з корпоративними цінностями, стратегічними завданнями та показниками ефективності персоналу, що дозволяє створити системний, прогнозований та вимірюваний процес включення нових співробітників [25].

Визначення принципів побудови моделі є першим кроком до створення стандартизованого, водночас гнучкого та персоналізованого онбордингу, який забезпечує швидку інтеграцію новачків у виробничі та управлінські процеси, підвищує їхню мотивацію та сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Для забезпечення ефективності онбордингу нових співробітників ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» доцільно формалізувати основні принципи побудови моделі адаптації у структурованому вигляді. Таблиця 3.1 узагальнює чотири ключові принципи – системність, інженерність, персоніфікацію та цифровізацію – із зазначенням їх суті, практичного застосування та очікуваного ефекту. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати методологію створення

стратегічного онбордингу та підкреслити взаємозв'язок між принципами та результативністю процесу.

Таблиця 3.1 - Принципи побудови моделі стратегічного онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Принцип	Суть принципу	Практичне застосування	Очікуваний ефект
Системність	Адаптація розглядається як частина загальної HR-стратегії	Узгодження навчальних програм, менторингу та зворотного зв'язку з корпоративними цілями	Послідовність процесу, прогнозованість результатів, контроль ефективності
Інженерність	Структурованість та технологічна оптимізація процесу	Чіткі маршрути адаптації з визначеними завданнями та метриками	Мінімізація хаотичності, підвищення ефективності інтеграції
Персоніфікація	Індивідуальний підхід до кожного співробітника	Адаптація маршруту та навчальних модулів під досвід, посаду та компетенції	Швидка інтеграція, підвищення мотивації та залученості
Цифровізація	Використання цифрових інструментів та аналітики	Моніторинг показників адаптації, автоматизація навчання та зворотного зв'язку	Вимірюваність процесу, прогнозування ефекту, оптимізація ресурсів

Аналіз принципів побудови моделі стратегічного онбордингу показує, що їх комплексне впровадження забезпечує послідовний, структурований та вимірюваний процес адаптації нових співробітників. Системний підхід і інженерність гарантують оптимізацію маршрутів адаптації та контроль результатів, персоніфікація підвищує швидкість інтеграції та мотивацію, а цифровізація забезпечує аналітичну підтримку та прогнозування ефекту. Впровадження цих принципів у практику компанії сприятиме підвищенню ефективності адаптації, зниженню плинності кадрів та досягненню стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Впровадження цих принципів у моделі стратегічного онбордингу дозволяє створити ефективний, гнучкий та вимірюваний процес адаптації, який сприяє швидкій інтеграції нових співробітників у виробничі та управлінські процеси ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», підвищує їх продуктивність і залученість, а також забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Ефективність процесу онбордингу значною мірою залежить від його

відповідності стратегічним пріоритетам компанії та визначеним стандартам компетентності персоналу. Для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» інтеграція онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю дозволяє забезпечити, щоб нові співробітники швидко набували не лише необхідних професійних навичок, але й розуміли цілі, цінності та пріоритети організації.

Узгодження процесу адаптації з корпоративною стратегією передбачає, що всі навчальні програми, менторинг і системи оцінки результатів відповідають стратегічним завданням компанії: підвищенню продуктивності, розвитку інноваційних підходів та оптимізації виробничих процесів. Паралельно інтеграція онбордингу з компетентнісною моделлю персоналу забезпечує системне формування ключових навичок, поведінкових компетенцій і управлінських здібностей, необхідних для досягнення високої ефективності на всіх рівнях організації [26].

Такий підхід дозволяє створити стратегічно спрямований, вимірюваний та персоналізований процес онбордингу, який забезпечує ефективну інтеграцію нових співробітників у корпоративну культуру та підвищує їхню залученість у реалізацію цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Для забезпечення стратегічної ефективності онбордингу в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» важливо чітко узгодити його складові з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу. Це дозволяє забезпечити послідовне формування ключових професійних і поведінкових компетенцій, швидко інтеграцію нових співробітників у виробничі та управлінські процеси, а також сприяє досягненню довгострокових цілей компанії. Таблиця 3.2 демонструє, як окремі елементи онбордингу співвідносяться зі стратегічними пріоритетами та компетентнісними вимогами, та яким чином їх застосування впливає на ефективність адаптаційного процесу.

Аналіз таблиці 3.2 свідчить, що узгодження онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю дозволяє системно інтегрувати нових співробітників у компанію, ефективно мотивувати їх та підвищити залученість, а також скоротити час набуття необхідних навичок і компетенцій. Використання

структурованих навчальних програм, персоналізованих маршрутів адаптації, менторингу, зворотного зв'язку та цифрових інструментів забезпечує ефективну інтеграцію процесу адаптації у загальну систему управління персоналом і створює підґрунтя для досягнення стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Таблиця 3.2 - Узгодження онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Компонент онбордингу	Відповідність корпоративній стратегії	Відповідність компетентнісній моделі	Практичне застосування	Очікуваний ефект
Навчальні програми	Підвищення продуктивності, розвиток інновацій	Формування професійних та поведінкових компетенцій	Курси, тренінги, e-learning	Швидке набуття ключових навичок, ефективне виконання завдань
Менторинг / наставництво	Підтримка корпоративної культури та цінностей	Передача досвіду та розвиток управлінських навичок	Супровід наставника, регулярні зустрічі	Прискорена інтеграція, підвищення залученості
Зворотний зв'язок	Контроль реалізації стратегічних завдань	Оцінка компетенцій та розвитку	Регулярні оцінки, інтерв'ю, опитування	Виявлення проблем на ранніх етапах, корекція адаптації
Персоналізовані маршрути адаптації	Оптимізація ресурсів та виконання стратегічних цілей	Індивідуальна траєкторія розвитку компетенцій	Індивідуальні плани навчання та включення у процеси	Прискорена адаптація, підвищення мотивації та ефективності
Цифровізація та аналітика	Підтримка стратегічного моніторингу та прийняття рішень	Вимірюваність розвитку компетенцій	HR-системи, дашборди, аналітичні звіти	Прозорість процесу, прогнозування ефекту від адаптації

Для наочного відображення взаємозв'язку процесу онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» доцільно використовувати графічну схему. Вона демонструє, як окремі елементи адаптаційного процесу – навчальні програми, менторинг, зворотний зв'язок, персоналізовані маршрути та цифрові інструменти – узгоджуються зі стратегічними цілями компанії та формують ключові професійні, поведінкові та управлінські компетенції. Така візуалізація дозволяє системно оцінити ефективність онбордингу та підкреслити логічний

взаємозв'язок між стратегією, процесом адаптації та розвитком персоналу (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Інтеграція онбордингу зі стратегією та компетентнісною моделлю для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Схема підтверджує, що інтеграція онбордингу зі стратегією та компетентнісною моделлю забезпечує послідовне та системне включення нових співробітників у виробничі та управлінські процеси. Використання структурованих програм, персоналізованих маршрутів, менторингу, зворотного зв'язку та цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процес адаптації, підвищити залученість та мотивацію персоналу і сприяти реалізації стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Стратегічно ефективний онбординг у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» базується на принципах системності, інженерності, персоніфікації та цифровізації,

що забезпечує послідовність процесів, інтеграцію адаптації в HR-стратегію, індивідуальний підхід до співробітників та аналітичний контроль ефективності. Узгодження онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу створює логічний зв'язок між адаптаційним процесом, стратегічними цілями компанії та розвитком ключових компетенцій, що сприяє швидкій інтеграції нових працівників, підвищенню їхньої залученості та ефективності роботи в виробничих і управлінських процесах.

3.2 Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Сучасний підхід до управління персоналом вимагає не лише організаційної підтримки, а й технологічного та аналітичного проектування процесів адаптації нових співробітників. HR-інжиніринг передбачає системне конструювання онбординг-процесів з урахуванням корпоративних цілей, компетентнісних вимог, індивідуальних потреб працівників та можливостей цифрових інструментів.

У контексті ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» проектування онбордингу у логіці HR-інжинірингу дозволяє створити структуровану, вимірювану та адаптивну систему, що забезпечує швидку інтеграцію нових співробітників у виробничі та управлінські процеси, підвищує їх залученість і мотивацію, а також сприяє реалізації стратегічних цілей компанії. Такий підхід передбачає поетапну розробку адаптаційних маршрутів, стандартизацію ключових процедур, використання персоналізованих та цифрових рішень, а також постійний моніторинг ефективності процесу.

Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу передбачає системний підхід до організації адаптації нових співробітників, що поєднує стратегічні цілі компанії, компетентнісні вимоги та цифрові інструменти управління. Таблиця 3.3 демонструє поетапний підхід до створення ефективного

процесу онбордингу в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», включаючи аналіз потреб, розробку адаптаційних маршрутів, впровадження цифрових рішень, тестування та корекцію процесу, а також моніторинг і оцінку ефективності.

Таблиця 3.3 - Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Етап проектування	Основні дії	Інструменти / методи	Очікуваний результат
Аналіз потреб	Виявлення ключових компетенцій, оцінка вимог до посад, визначення стратегічних цілей	Опитування, аналіз посадових інструкцій, компетентнісні моделі	Чітке розуміння потреб нових співробітників та цілей адаптації
Проектування маршруту адаптації	Розробка поетапного плану онбордингу, визначення навчальних модулів та менторської підтримки	Структуровані плани, блок-схеми, Gantt-діаграми	Стандартизований і водночас персоналізований процес адаптації
Впровадження цифрових рішень	Використання HR-систем для навчання, контролю та зворотного зв'язку	LMS, HRIS, дашборди, аналітичні платформи	Автоматизація процесів, моніторинг ефективності в реальному часі
Тестування та корекція процесу	Пілотне впровадження, збір зворотного зв'язку, коригування маршруту	Опитування, інтерв'ю, KPI-аналітика	Підвищення точності та ефективності адаптаційного маршруту
Моніторинг і оцінка ефективності	Вимірювання продуктивності, залученості, рівня компетенцій нових співробітників	KPI, HR-аналітика, звіти наставників	Оптимізація процесу адаптації, прогнозування результатів, інтеграція у HR-стратегію

Аналіз представленої структури показує, що застосування HR-інжинірингового підходу дозволяє створити стандартизований, водночас персоналізований та вимірюваний процес адаптації, що сприятиме швидкій інтеграції нових співробітників у виробничі та управлінські процеси компанії. Використання цифрових інструментів і системного моніторингу сприяє підвищенню ефективності онбордингу, оптимізації ресурсів та прогнозуванню результатів, що у підсумку підтримує досягнення стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Редизайн процесів онбордингу є ключовим етапом підвищення

ефективності адаптації персоналу в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Методологія AS-IS → TO-BE дозволяє системно оцінити існуючий стан процесів (AS-IS), виявити проблемні аспекти та недоліки, а також спроектувати цільовий стан (TO-BE), що відповідає стратегічним цілям компанії та принципам HR-інжинірингу. Такий підхід забезпечує послідовне, структуроване та вимірюване поліпшення процесів, дозволяє впроваджувати персоналізовані маршрути адаптації, цифрові інструменти та механізми моніторингу ефективності.

Опис моделі AS-IS → TO-BE.

1 Етап AS-IS:

- Мета: Докладне відтворення поточного процесу онбордингу.
- Дії: Збір даних про існуючі процедури, тривалість адаптації, систему менторингу, навчальні програми, зворотний зв'язок.
- Інструменти: Інтерв'ю, анкети, спостереження, HR-аналітика.
- Результат: Виявлення проблемних зон, прогалин та «вузьких місць» процесу адаптації.

2 Етап TO-BE.

- Мета: Проектування цільового процесу онбордингу, який відповідає стратегічним цілям і принципам HR-інжинірингу.
- Дії: Оптимізація маршрутів адаптації, введення персоналізованих планів, інтеграція цифрових платформ для навчання та моніторингу, визначення KPI для оцінки ефективності.
- Інструменти: HR-системи, блок-схеми процесів, дашборди, аналітичні звіти.
- Результат: Структурований, стандартизований та вимірюваний процес адаптації, який забезпечує швидку інтеграцію співробітників, підвищує залученість та сприяє реалізації стратегічних пріоритетів компанії.

3 Взаємозв'язок AS-IS і TO-BE:

- AS-IS слугує базою для аналізу проблем та формування цілей поліпшення.
- TO-BE визначає оптимальний процес із включенням кращих практик, персоналізації та цифровізації.

- Перехід від AS-IS до TO-BE здійснюється через поетапне впровадження змін із моніторингом результатів та корекцією за необхідності.

Графічна схема моделі редизайну процесів онбордингу (AS-IS → TO-BE) дозволяє наочно продемонструвати логіку переходу від поточного стану адаптаційних процесів до цільового, оптимізованого стану (рисунок 3.2). Вона відображає ключові елементи процесу – тривалість адаптації, менторинг, зворотний зв'язок, навчальні програми та моніторинг ефективності – у розрізі існуючих проблем та запланованих змін. Така візуалізація дозволяє системно оцінити слабкі місця процесу, визначити пріоритети для поліпшення та показати, як впровадження цифрових і персоналізованих рішень сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».



Рисунок 3.2 - Модель редизайну процесів онбордингу (AS-IS → TO-BE)

Застосування моделі редизайну AS-IS → TO-BE дозволяє створити структурований, вимірюваний та персоналізований процес онбордингу, що забезпечує швидку інтеграцію нових співробітників, підвищення їх мотивації та залученості, а також усунення наявних проблем. Використання системного підходу, цифрових інструментів і стандартів HR-інжинірингу сприяє оптимізації ресурсів та інтеграції адаптаційних процесів у загальну HR-стратегію компанії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Ефективна організація онбордингу в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» передбачає чітке визначення функціональних ролей, зон відповідальності та стандартів взаємодії між учасниками процесу адаптації. Формування таких ролей дозволяє розподілити обов'язки між HR-підрозділом, наставниками, керівниками підрозділів та новими співробітниками, забезпечуючи послідовність і прозорість процесу.

Визначення зон відповідальності сприяє уникненню дублювання завдань, чітко регламентує межі впливу кожного учасника та підвищує ефективність взаємодії між усіма сторонами. Стандарти взаємодії забезпечують єдині правила комунікації, обміну інформацією та надання зворотного зв'язку, що зменшує ризик непорозумінь і підвищує швидкість інтеграції нових працівників у виробничі та управлінські процеси [27].

Такий підхід дозволяє створити структурований, вимірюваний та прогнозований процес адаптації, який забезпечує ефективне включення нових співробітників у корпоративну культуру компанії та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Для забезпечення ефективного онбордингу в ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» критично важливим є чітке визначення функціональних ролей, зон відповідальності та стандартів взаємодії всіх учасників процесу адаптації. Таблиця 3.4 демонструє розподіл обов'язків між HR-підрозділом, наставниками, керівниками підрозділів та новими співробітниками, а також роль цифрових інструментів у підтримці та моніторингу процесу. Такий підхід забезпечує

прозорість, послідовність та системність адаптації, створюючи основу для структурованої взаємодії та досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.4 - Формування функціональних ролей, зон відповідальності та стандартів взаємодії для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Функціональна роль	Зона відповідальності	Стандарти взаємодії	Очікуваний ефект
HR-підрозділ	Організація адаптаційних програм, координація процесу, контроль KPI	Регулярні зустрічі з керівниками та наставниками, систематичний збір зворотного зв'язку	Забезпечення послідовності та системності онбордингу
Наставник / ментор	Супровід новачка, передача досвіду, консультації з робочих процесів	Регулярні індивідуальні зустрічі, оперативний зворотний зв'язок	Прискорена інтеграція та підвищення залученості нового співробітника
Керівник підрозділу	Контроль виконання завдань, оцінка прогресу, підтримка розвитку компетенцій	Планові наради, оцінка KPI, координація з HR та наставником	Забезпечення відповідності адаптації стратегічним цілям підрозділу
Новий співробітник	Виконання завдань адаптаційного маршруту, набуття компетенцій	Виконання плану адаптації, регулярний зворотний зв'язок, участь у навчанні	Швидка інтеграція, набуття необхідних навичок і компетенцій
Цифрові інструменти / HR-система	Автоматизація навчання, моніторинг прогресу, аналітика процесу	Ведення дашбордів, автоматичні сповіщення, доступ до навчальних матеріалів	Прозорість процесу, можливість оцінки ефективності та прогнозування результатів

Формалізація функціональних ролей, зон відповідальності та стандартів взаємодії сприяє підвищенню ефективності онбордингу, скороченню часу інтеграції нових співробітників та зниженню ризику непорозумінь [28].

Чіткий розподіл обов'язків у поєднанні з використанням цифрових інструментів дозволяє забезпечити вимірюваність процесу, своєчасний контроль за виконанням адаптаційних завдань та інтеграцію адаптаційного процесу в загальну HR-стратегію ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Сучасний онбординг вимагає впровадження технологічних рішень, які забезпечують стандартизовану, вимірювану та персоналізовану адаптацію нових співробітників. Для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» до таких рішень

належать системи управління навчанням (LMS), інформаційні HR-системи (HRIS) та автоматизовані маршрути адаптації. Використання LMS дозволяє організувати навчальні програми, контролювати прогрес і забезпечувати доступ до електронних матеріалів у будь-який час. HRIS інтегрує дані про співробітників, дозволяє вести аналітику процесів та підтримує управлінські рішення. Автоматизовані маршрути адаптації створюють чітку послідовність завдань та етапів онбордингу, підвищуючи ефективність та скорочуючи час інтеграції.

Впровадження технологічних рішень забезпечує стандартизацію процесів, прозорість, контроль та аналітичну підтримку, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми, підвищувати мотивацію нових співробітників та інтегрувати їх у корпоративну культуру компанії.

3.3 Розробка стратегічної онбординг-моделі для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Формування стратегічної онбординг-моделі є ключовим елементом підвищення ефективності HR-управління у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», оскільки саме адаптаційний процес визначає швидкість включення нового співробітника в операційні й корпоративні контури організації. Стратегічний підхід передбачає інтеграцію онбордингу в загальну HR-стратегію компанії, узгодження його з корпоративними цілями та компетентнісною моделлю персоналу, а також використання цифрових інструментів і HR-аналітики для підвищення передбачуваності та результативності процесу.

Розробка моделі орієнтується на принципи системності, інженерності, персоніфікації та цифровізації, що дозволяє створити структурований, вимірюваний та масштабований механізм адаптації. Така модель не тільки усуває виявлені «вузькі місця» чинного процесу, а й забезпечує довгострокову стійкість

розвитку персоналу, оптимізує взаємодію між учасниками адаптації та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Концептуальна структура стратегічної онбординг-моделі для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» ґрунтується на багаторівневій логіці адаптації персоналу, яка охоплює як організаційні, так і культурні, професійні та контрольні аспекти. Такий підхід забезпечує цілісність і системність процесу, дозволяє узгодити адаптацію із стратегічними орієнтирами підприємства та підвищує ефективність включення співробітників у корпоративну екосистему. Структура моделі представлена чотирма взаємопов'язаними блоками – підготовчим, організаційно-культурним, професійно-технологічним та контрольним – кожен з яких виконує специфічну функцію в процесі формування продуктивної поведінки та закріплення необхідних компетенцій нових працівників.

Представлена таблиця 3.5 систематизує концептуальну структуру стратегічної онбординг-моделі для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», демонструючи її поділ на чотири функціональні блоки, що забезпечують цілісність і керованість процесу адаптації персоналу.

Таблиця 3.5 - Концептуальна структура стратегічної онбординг-моделі ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Блок моделі	Зміст та призначення	Очікувані результати
Підготовчий блок	Формування передумов успішної адаптації: визначення вимог до ролі, підготовка робочого місця, створення адаптаційного маршруту, підготовка наставника.	Скорочення стартових ризиків, підвищення прогнозованості онбордингу, готовність організації до прийняття нового працівника
Організаційно-культурний блок	Ознайомлення працівника з корпоративними цінностями, місією, правилами взаємодії, нормами поведінки; занурення у внутрішні комунікації.	Формування лояльності, культурної інтеграції та усвідомленої участі в корпоративній системі.
Професійно-технологічний блок	Передача необхідних знань і навичок, навчання через LMS, опанування технологічних процесів, стандарти виконання роботи, супровід наставника.	Прискорене набуття компетенцій, скорочення часу до продуктивності, впевненість у виконанні професійних завдань.
Контрольний блок	Вимірювання проміжних та фінальних результатів адаптації: оцінка прогресу, зворотний зв'язок, аналіз KPI, коригування маршруту.	Виявлення проблем на ранніх етапах, корекція процесу, забезпечення відповідності очікувань і фактичних результатів

Такий формат представлення дозволяє узгодити зміст кожного блока з його ключовими функціями та очікуваними результатами, що сприяє підвищенню прозорості, відтворюваності та аналітичності онбордингу. Таблична форма також надає можливість порівняльного аналізу, виділення взаємозв'язків між етапами адаптації та підсилює аргументацію щодо необхідності комплексного, структурованого підходу до інтеграції нових співробітників [29].

Узагальнені в таблиці 3.5 компоненти підтверджують, що ефективна онбординг-модель має спиратися на взаємодоповнюваність підготовчого, організаційно-культурного, професійно-технологічного та контрольного блоків, кожен з яких виконує унікальну функцію в системі адаптації. Така структуризація дозволяє підвищити якість управління персоналом, забезпечує швидше входження працівників у професійну роль та формує стійку відповідність між очікуваними компетенціями і реальними результатами діяльності. Таблиця демонструє, що комплексний підхід є ключовою умовою для вибудови стратегічного, прогнозованого та вимірюваного онбордингу на підприємстві.

Механізм формування індивідуальних адаптаційних треків у межах стратегічної моделі онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» виступає ключовим інструментом персоніфікації процесу інтеграції нових працівників. Його розроблення ґрунтується на принципах гнучкості, адресності та компетентнісної відповідності, що дозволяє врахувати різні профілі співробітників, специфіку посад і різнорівневі професійні очікування. Створення індивідуальних маршрутів адаптації дає змогу поєднати стандартизовані елементи корпоративної системи та унікальні потреби конкретного фахівця, забезпечуючи не лише швидке засвоєння функцій, але й підвищення залученості, професійної впевненості та результативності вже в перші місяці роботи.

Таблиця 3.6, наведена нижче, узагальнює механізм формування індивідуальних адаптаційних треків у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», відображаючи послідовність управлінських, аналітичних та навчальних процедур, що забезпечують персоніфікований підхід до онбордингу. Така структуризація дозволяє розкрити логіку переходу від діагностики компетенцій новачка до

визначення коригувальних заходів і підсумкової оцінки результатів адаптації. Представлена модель демонструє принципову орієнтацію компанії на гнучкі та доказові HR-практики, де індивідуалізація траєкторії є базисом стратегічного HR-управління.

Таблиця 3.6 - Механізм створення індивідуальних адаптаційних треків у ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО»

Етап механізму	Зміст робіт	Відповідальні	Очікуваний результат
Первинна діагностика профілю працівника	Аналіз досвіду, компетенцій, сильних сторін та потреб у розвитку; визначення стартових ризиків адаптації.	HR-менеджер, керівник підрозділу	Створення індивідуальної карти компетенцій співробітника.
Визначення критичних компетенцій за посадою	Зіставлення профілю працівника з компетентнісною моделлю; визначення проблемних аспектів	HR Business Partner, керівник	Формування переліку необхідних компетенцій для покриття у перші 90 днів.
Побудова персонального адаптаційного маршруту	Розроблення покрокового треку: навчання, менторинг, зустрічі, перевірки знань, практичні завдання	HR-менеджер, ментор	Структурований адаптаційний план з термінами та відповідальними
Призначення ментора та організація підтримки	Підбір відповідного ментора; визначення формату зустрічей та каналів комунікації.	Керівник підрозділу, HR	Забезпечення практичної і психологічної підтримки новачка.
Впровадження навчальних модулів у LMS	Персоналізація доступу до онлайн-курсів; автоматизація проходження та нагадувань.	HRIS/LMS-фахівець	Цільове та структуроване навчання, контроль прогресу.
Періодичний моніторинг та корекція треку	Встановлення точок контролю (30/60/90 днів); аналітика прогресу; коригування завдань.	HR, ментор, керівник	Актуалізований трек, адаптований до реальної динаміки працівника.
Фінальна оцінка адаптації	Аналіз результатів, порівняння досягнутих компетенцій із плановими; зворотний зв'язок	HR Business Partner, керівник	Підтверджена готовність до самостійної роботи або визначення потреб у донавчанні.

Аналіз представленої таблиці 3.6 дає підстави стверджувати, що механізм створення індивідуальних адаптаційних треків виступає системоутворювальним компонентом стратегічного онбордингу, оскільки забезпечує узгодженість між компетентнісною моделлю компанії, потребами працівника та організаційними очікуваннями. Такий підхід дозволяє мінімізувати адаптаційні ризики, підвищити якість професійної інтеграції та суттєво скоротити час до досягнення новачком стабільної продуктивності. У підсумку індивідуалізовані треки стають не лише

інструментом оперативного управління адаптацією, але й важливим елементом аналітичної HR-інфраструктури, формуючи підґрунтя для подальшої автоматизації та стратегічної оптимізації кадрових процесів.

Запровадження механізму індивідуалізованих адаптаційних треків доводить свою ефективність як інструмент підвищення точності управлінських рішень у сфері персоналу, а також як важливий компонент стратегічно орієнтованого онбордингу. Такий підхід сприяє скороченню періоду первинної професійної адаптації, зниженню ризиків дезорієнтації новачків та формуванню більш прогнозованої динаміки продуктивності. У перспективі він також створює передумови для глибшої інтеграції HR-аналітики в процес розвитку персоналу, дозволяючи будувати адаптаційні маршрути на основі даних, а не інтуїтивних припущень [30].

Розроблення моделі стратегічного онбордингу для ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» зумовлене необхідністю переходу від фрагментарних та операційних підходів до інтегрованої системи управління адаптацією персоналу, здатної забезпечити стійку відповідність між організаційними потребами й професійним потенціалом нових співробітників. У сучасних умовах зростання технологічної складності агропромислових процесів та підвищення конкуренції на ринку праці особливої ваги набуває формування онбординг-моделі, яка не лише прискорює входження працівників у робочу роль, але й підтримує стратегічні орієнтири підприємства, його корпоративну культуру та компетентнісну архітектуру.

Пропонована модель виступає системним інструментом, що інтегрує підготовчі, організаційно-культурні, професійно-технологічні та контрольні компоненти адаптації, забезпечуючи комплексність, передбачуваність і вимірюваність процесу. Її побудова ґрунтується на принципах системності, інженерності, персоніфікації та цифровізації, що відповідає сучасним підходам HR-менеджменту та сприяє формуванню високої ефективності кадрових процесів у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.7 систематизує структуру та ключові компоненти моделі

стратегічного онбордингу для ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО», демонструючи взаємозв'язок між підготовчими, організаційно-культурними, професійно-технологічними та контрольними блоками процесу адаптації.

Таблиця 3.7 - Структура та компоненти моделі стратегічного онбордингу ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО»

Компонент моделі	Завдання	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Підготовчий блок	Підготовка до прийому нового співробітника: аналіз вакансії, визначення компетенцій, формування адаптаційного плану	HR-аналітика, профілі посад, попередні опитування, створення адаптаційного маршруту	Системність і прогнозованість старту адаптації, зниження ризику неефективності
Організаційно-культурний блок	Ознайомлення з корпоративними цінностями, нормами поведінки, правилами взаємодії	Інтерактивні навчальні модулі, корпоративні презентації, зустрічі з керівництвом	Формування лояльності, культурної інтеграції та усвідомленої участі в корпоративному середовищі
Професійно-технологічний блок	Набуття практичних знань та навичок, опанування технологічних процесів, навчання через LMS	LMS, наставництво, практичні завдання, цифрові інструменти	Прискорене засвоєння компетенцій, підвищення продуктивності та впевненості новачка
Контрольний блок	Оцінка прогресу та результатів адаптації, корекція треку, зворотний зв'язок	KPI адаптації, регулярні оцінки (30/60/90 днів), HRIS, дашборди	Виявлення проблем на ранніх етапах, забезпечення відповідності очікувань і фактичних результатів, оптимізація процесу

Така структура дозволяє наочно представити завдання кожного елемента моделі, інструменти реалізації та очікувані результати, що забезпечує комплексний, системний підхід до інтеграції нових співробітників [31].

Таблична форма дозволяє не лише деталізувати процес адаптації, але й аргументовано обґрунтувати необхідність персоніфікації та цифровізації онбордингу у відповідності до стратегічних цілей компанії.

Аналіз представленої таблиці 3.7 свідчить, що побудова моделі стратегічного онбордингу на основі чотирьох взаємопов'язаних блоків забезпечує структурованість, передбачуваність та ефективність процесу адаптації. Такий підхід дозволяє узгодити корпоративні стандарти, професійні вимоги та систему

контролю результатів, сприяє швидкій інтеграції нових співробітників, підвищенню їхньої залученості та мотивації, а також забезпечує відповідність процесу онбордингу стратегічним цілям ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО». У результаті модель виступає фундаментом для формування системного, вимірюваного та персоналізованого процесу управління персоналом.

Розроблена модель стратегічного онбордингу для ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» об'єднує підготовчий, організаційно-культурний, професійно-технологічний та контрольний блоки, що забезпечує системність, послідовність і передбачуваність адаптаційного процесу. Впроваджений механізм індивідуальних адаптаційних треків дозволяє персоналізувати онбординг, враховуючи профіль, компетенції та потреби кожного співробітника, сприяючи швидкому входженню в робочу роль, підвищенню залученості та мотивації. Контрольний блок і система моніторингу результатів забезпечують вимірюваність ефективності адаптації та своєчасне коригування процесу, що разом формує інтегрований інструмент стратегічного управління персоналом, оптимізує адаптаційні процеси, підвищує продуктивність нових працівників, знижує ризики плинності та забезпечує відповідність онбордингу стратегічним цілям компанії.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення онбордингу в стратегічному HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» запропоновано:

1 Принципи побудови моделі стратегічного онбордингу на підприємстві. Аналіз теоретичних принципів формування стратегічної моделі онбордингу показав, що ефективна адаптація нових співробітників повинна базуватися на комплексному поєднанні системності, інженерності, персоніфікації та цифровізації. Системний підхід забезпечує інтеграцію онбордингу у загальну HR-стратегію компанії та послідовність процесів адаптації. Інженерність дозволяє

створювати структуровані, стандартизовані та контрольовані маршрути адаптації, що підвищує ефективність включення працівників у виробничі та управлінські процеси. Персоніфікація враховує індивідуальні потреби, досвід і компетенції нових співробітників, сприяючи швидшій інтеграції та підвищенню мотивації. Цифровізація забезпечує збір, обробку та аналітичне використання даних онбордингу, що дозволяє прогнозувати ефективність адаптації та оперативно коригувати процеси.

Узгодження онбордингу з корпоративною стратегією та компетентнісною моделлю персоналу створює логічний зв'язок між адаптаційним процесом, стратегічними пріоритетами компанії та розвитком ключових професійних, поведінкових і управлінських компетенцій. Така інтеграція дозволяє формувати вимірюваний, персоналізований та стратегічно спрямований процес адаптації, що сприяє підвищенню залученості, ефективності та швидкому включенню нових співробітників у виробничі та управлінські процеси ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Отже, комплексне впровадження зазначених принципів у практику онбордингу забезпечує системне, прогнозоване та стратегічно орієнтоване управління адаптацією персоналу, що є ключовим фактором реалізації довгострокових цілей компанії.

2 Проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Розробка та проектування онбординг-процесів у логіці HR-інжинірингу дозволяє створити системний та керований механізм адаптації персоналу, що базується на аналізі поточного стану (AS-IS) та визначенні цільового оптимізованого процесу (TO-BE). Впровадження моделі редизайну забезпечує усунення виявлених «вузьких місць», підвищує ефективність та передбачуваність адаптаційних процесів, скорочує час виходу нових співробітників на продуктивність та знижує ризики втрати кадрів. Чітке формування функціональних ролей, зон відповідальності та стандартів взаємодії сприяє прозорості процесу, узгодженості дій HR-підрозділу, керівників та наставників, забезпечує структурованість комунікацій та контроль виконання

завдань. Використання технологічного забезпечення, включаючи LMS, HRIS та автоматизовані адаптаційні маршрути, дозволяє стандартизувати навчальні та організаційні активності, автоматизувати моніторинг прогресу та інтегрувати адаптацію в загальну систему HR-аналітики компанії. У комплексі ці підходи формують інтегровану, персоналізовану та вимірювану систему онбордингу, що забезпечує швидку інтеграцію нових співробітників, підвищує їхню залученість та ефективність, а також сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО».

3 Розробка стратегічної онбординг-моделі для ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Розроблена авторська модель стратегічного онбордингу для ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО» демонструє цілісну концептуальну архітектуру, що інтегрує підготовчий, організаційно-культурний, професійно-технологічний та контрольний блоки. Така структуризація забезпечує системність, послідовність і передбачуваність процесу адаптації, дозволяє узгодити корпоративні стандарти та компетентнісні вимоги з індивідуальними потребами нових співробітників.

Механізм створення індивідуальних адаптаційних треків у межах моделі дозволяє персоналізувати процес онбордингу, враховуючи профіль, компетенції та стартові потреби кожного працівника, що сприяє прискоренню входження в робочу роль, підвищенню залученості та мотивації. Запровадження контрольного блоку та системи моніторингу результатів забезпечує вимірюваність ефективності адаптації та своєчасне коригування процесу.

У сукупності запропонована модель виступає інтегрованим інструментом стратегічного HR-управління, що дозволяє не лише оптимізувати процеси адаптації, але й підвищити продуктивність нових співробітників, знизити ризики плинності та забезпечити відповідність процесу онбордингу стратегічним цілям ТОВ КОМПАНІЯ «УКРЕЛІТАГРО».

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методологічні основи стратегічного HR-інжинірингу та онбордингу. Досліджено концептуальні підходи до стратегічного HR-інжинірингу. Акцент зроблено на онбордингу як елементу стратегічної системи управління персоналом. Визначено методологію оцінювання ефективності онбординг-процесу.

У сучасних умовах трансформації HR-функцій стратегічний HR-інжиніринг виступає як комплексний підхід до системного проектування, оптимізації та інтеграції HR-процесів у корпоративну стратегію, де еволюція HR від адміністративного менеджменту до стратегічного партнерства забезпечує перехід від рутинних кадрових процедур до формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу; у цьому контексті HR-інжиніринг поєднує процесне моделювання, цифрові інструменти, аналітику KPI та компетентнісний підхід, а онбординг займає центральне місце в процесній архітектурі, забезпечуючи швидку адаптацію, узгодження компетенцій нових працівників із корпоративними цілями, розвиток лояльності та залученості, що в сукупності сприяє формуванню високоефективного кадрового потенціалу та стійкому стратегічному розвитку організації.

Онбординг є стратегічним базисом системи HR-управління, який сприяє системній адаптації нових працівників, їх інтеграцію у корпоративну культуру, бізнес-процеси та командну взаємодію, підвищуючи продуктивність, залученість і лояльність. Порівняльний аналіз класичних і сучасних моделей адаптації показує еволюцію підходів від обмеженої соціалізації та формальних інструктажів до стратегічно орієнтованого онбордингу, який інтегрує цифрові HR-інструменти, аналітику KPI та індивідуальні траєкторії професійного розвитку, забезпечуючи узгодження компетенцій працівників із корпоративними цілями. У структурі HR-процесів онбординг виконує роль містка між підбором персоналу, навчанням, розвитком та оцінкою ефективності, стандартизуючи адаптаційні процедури,

оптимізуючи HR-процеси та формуючи високоефективний кадровий потенціал, що робить його ключовим інструментом формування ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної організації.

Узагальнюючи результати аналізу методологічних підходів до оцінювання ефективності онбордингу, можна дійти висновку, що поєднання системи HR-показників, стратегічно релевантних KPI та інтеграції адаптаційних даних у загальну HR-аналітику формує цілісну основу для доказового й результативного управління процесом входження нових працівників. Такий підхід забезпечує комплексне вимірювання ефективності онбордингу, підвищує точність управлінських рішень і сприяє стратегічному узгодженню HR-процесів із довгостроковими цілями організації, посилюючи її кадрову стійкість і конкурентоспроможність.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз практики онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО». Проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено оцінювання існуючої системи онбордингу на ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО», а також визначено проблемні аспекти онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО».

Проведений аналіз практики онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» дав змогу комплексно оцінити організаційно-економічні умови функціонування підприємства, встановити фактичний стан процесів адаптації персоналу та виявити ключові проблеми, що стримують їх ефективність. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчило наявність розвиненої виробничої структури й високої динаміки кадрових змін, що зумовлює необхідність формування системного й стандартизованого підходу до онбордингу. Оцінка існуючої системи адаптації показала її фрагментарність, недостатню регламентованість та відсутність цілісних маршрутів для нових співробітників, що призводить до затягування періоду входження у продуктивність та зниження якості організаційної інтеграції. У межах підрозділу 2.3 були ідентифіковані конкретні «вузькі місця» онбордингу – нестача персоніфікованих адаптаційних траєкторій, слабка менторська підтримка,

нерозвинена система зворотного зв'язку та низький рівень відповідності процесу стратегічним цілям компанії. У сукупності ці результати підтверджують необхідність подальшого редизайну онбордингу, його цифровізації та впровадження інструментів HR-аналітики, що створює підґрунтя для розроблення авторської моделі стратегічного онбордингу.

У межах третього розділу було обґрунтовано та розроблено комплекс заходів щодо удосконалення онбордингу ТОВ «КОМПАНІЯ УКРЕЛІТАГРО» у логіці стратегічного HR-інжинірингу. Сформульовані у підрозділі 3.1 принципи побудови моделі – системність, інженерність, персоніфікація та цифровізація – створили методологічну основу для проектування адаптаційних процесів нового типу. У підрозділі 3.2 здійснено інженерне моделювання онбордингу, включно з редизайном процесів за підходом AS-IS → TO-BE, визначенням функціональних ролей та зон відповідальності, а також упровадженням технологічних рішень (LMS, HRIS, автоматизовані маршрути), що забезпечили підвищення керованості, прозорості та вимірюваності процесу. Завершальним етапом стало створення авторської стратегічної онбординг-моделі (підрозділ 3.3), яка інтегрує підготовчий, організаційно-культурний, професійно-технологічний і контрольний блоки та включає механізм формування індивідуальних адаптаційних треків.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що запропоновані методичні та технологічні рішення формують цілісну, структуровану й персоніфіковану систему онбордингу, здатну забезпечити швидшу адаптацію нових співробітників, підвищення їхньої залученості та продуктивності, а також стійку відповідність процесу адаптації стратегічним цілям підприємства. Розроблена модель має потенціал для масштабування, подальшої цифровізації та інтеграції в загальну HR-архітектуру компанії.

По тематиці дослідження була опублікована робота [32].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Бялошицький М.О. Особливості впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 366-371. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-50>.
- 2 Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>.
- 3 Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.
- 4 Городиська Н. А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
- 5 Чернушкіна О., Радішевська В., Руднева В., Гуменюк І., Вовкотруб К. Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Development Service Industry Management*. 2023. (4). С. 187–200. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29)).
- 6 Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
- 7 Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
- 8 Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzук_2021_1_16.
- 9 Богуш Л. Г. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>.

10 Кравчук О.І., Варіс І.О., Яковленко М.В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.

11 Що таке процес онбордингу. <https://sunone.com.ua/articles-uk/shho-take-proces-onbordingu/>.

12 Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8 (127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>.

13 Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). 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)

14 Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>

15 Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>.

16 Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. *Happy Monday*. URL: <https://happy monday.ua/onbording-u-voennyj-chas>.

17 Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу. *HRpro*. URL: <https://hrpro.com.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/>.

18 Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

19 Винничук Р., Гладун С. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія:

економіка і управління. 2020. Т. 70, № 2. С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27>.

20 Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>.

21 Мещерякова К. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. *High Bar Journal*. 2022. URL: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war>.

22 Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happymonday.ua/onbording-mriyi-v-kompaniyi-zeeks>.

23 Процес відбору. ROSHEN Corporation. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru>.

24 Чекліст онбордингу: як не втратити новачків у перші місяці. <https://hurma.work/blog/cheklist-onbordingu/>.

25 Онбординг: як швидко адаптувати нових робітників в ІТ компанії. <https://skillzrun.com/blog/onbording-yak-shvidko-adaptuvati-novikh-robitnikiv-v-it-kompaniyi/> <https://skillzrun.com/blog/onbording-yak-shvidko-adaptuvati-novikh-robitnikiv-v-it-kompaniyi/>.

26 Мовлян Т. Онбординг новачків: як успішно «взяти на борт». <https://ekadrovik.expertus.com.ua/10016553>.

27 Як провести віддалену адаптацію (онбординг) співробітників? <https://nofluffjobs.com/uk/log/hr-v-it/how-to-conduct-remote-employee-onboarding/>.

28 5 ідей для онбордингу: як ефективно залучити новачка до роботи? <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/5-idej-dlya-onbordingu-yak-efektyvno-zaluchyty-novachka-do-roboty/>.

29 Лозова А. Чому онбординг – це стратегія. <https://pg-group.online/onbording/>.

30 Онбординг з розумом: як автоматизувати адаптацію нових співробітників за допомогою HR-чатбота. <https://coloris.com.ua/blog/heres-the-business-case-hr>

leaders-are-making-today/.

31 Чат-боти як інструмент HR для онбордингу.

<https://budni.robota.ua/career/chat-boti-yak-instrument-hr-dlya-onbordingu-2>.

32 Чернушкіна О.О., Антонюк Л.Г. Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.). Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 744 с. С. 652-655.