

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

### **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ»** (тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДПТ-24мг  
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»  
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Олег БОБЛОВСЬКИЙ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Тетяна ОБИДІНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Олена ПАРХОМЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБИТОК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Ірина БЛУДОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф.  
Вікторія ЧОБИТОК

\_\_\_\_\_ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачу Олегу БОБЛОВСЬКОМУ

1. Тема: «Формування ефективної системи онбордінгу персоналу» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): 1. Теоретичні основи формування системи онбордінгу персоналу. 2. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сфері управління персоналом. 3. Удосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): 1. Мета; завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження роботи. 2. Цілі системи онбордінгу персоналу. 3 Чинники ефективного онбордінгу персоналу. 4. Результати успішного онбордінгу. 5 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». 6. Аналіз показників продуктивності праці 7. Відносні показники руху та структури персоналу. 8. Заходи з удосконалення системи онбордінгу персоналу 9. Програма онбордінгу нових працівників. 10. Змістовно-функціональна модель онбордінгового тренінгу персоналу.

## 6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Тетяна ОБИДЕННОВА  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання:** \_\_\_\_\_ Олег БОБЛОВСЬКИЙ  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

**Здобувач:** \_\_\_\_\_ Олег БОБЛОВСЬКИЙ  
(підпис)

**Нормоконтроль:** \_\_\_\_\_ Аліса МАХІНОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Бобловський О.О. Формування ефективної системи онбордінгу персоналу підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 103 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів формування ефективної системи онбордінгу персоналу на підприємстві в умовах сучасного ринку праці. У роботі розкрито сутність онбордінгу як управлінського інструменту, його роль у системі управління персоналом та значення для підвищення ефективності трудової діяльності, зниження плинності кадрів і формування лояльності працівників.

Проаналізовано основні підходи до організації процесу онбордінгу персоналу, методи та інструменти його реалізації, а також критерії оцінювання результативності онбордінгових заходів. Значну увагу приділено аналізу виробничо-господарської діяльності та кадрового потенціалу підприємства, оцінці реалізації кадрової політики й практик роботи з персоналом.

На прикладі діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» здійснено комплексну аналітичну оцінку діючої системи управління персоналом, виявлено проблемні аспекти організації онбордінгу нових працівників та обґрунтовано необхідність її вдосконалення. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування структурованої системи онбордінгу, впровадження програм онбордінгового супроводу, наставництва, адаптаційних тренінгів і використання сучасних цифрових інструментів, що сприятиме скороченню періоду входження працівників у посаду та підвищенню результативності їхньої праці.

Результати дослідження мають практичну цінність для підприємств машинобудівної та промислової галузей і можуть бути використані в процесі вдосконалення системи управління персоналом, а також у навчальній і науково-дослідній діяльності.

Ключові слова: онбордінг персоналу, управління персоналом, кадрова політика, наставництво, адаптаційні тренінги, ефективність праці.

## ANNOTATION

Boblovskiy O.O. Formation of an effective system of onboarding of personnel of the enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 076 Entrepreneurship and trade – Educational and scientific institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 103 p.

Master's qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of the formation of an effective system of onboarding of personnel at the enterprise in the conditions of the modern labor market. The work reveals the essence of onboarding as a management tool, its role in the personnel management system and its significance for increasing the efficiency of labor activity, reducing staff turnover and forming employee loyalty.

The main approaches to organizing the onboarding process of personnel, methods and tools for its implementation, as well as criteria for assessing the effectiveness of onboarding activities are analyzed. Considerable attention is paid to the analysis of the production and economic activity and the personnel potential of the enterprise, to the assessment of the implementation of personnel policy and practices of work with personnel.

Using the example of the activities of LLC "KHARKIVKHOLODMASH", a comprehensive analytical assessment of the current personnel management system was carried out, problematic aspects of the organization of onboarding of new employees were identified and the need for its improvement was substantiated. Practical recommendations are proposed for the formation of a structured onboarding system, the implementation of onboarding support programs, mentoring, adaptation training and the use of modern digital tools, which will help reduce the period of employees entering the position and increase the effectiveness of their work.

The results of the study have practical value for enterprises in the machine-building and industrial sectors and can be used in the process of improving the personnel management system, as well as in educational and research activities.

Keywords: personnel onboarding, personnel management, personnel policy, mentoring, adaptation training, labor efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1. Сутність онбордінгу персоналу та його значення для діяльності підприємства	12
1.2. Організація процесу онбордінгу персоналу на сучасних промислових підприємствах	20
1.3. Методи та підходи до оцінювання ефективності системи онбордінгу	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	36
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	36
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства та його відповідності потребам виробництва	43
2.3. Оцінка реалізації кадрової політики та практик роботи з персоналом на підприємстві	47
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	54
3.1. Пріоритетні напрями підвищення ефективності онбордінгу персоналу на підприємстві	54
3.2. Запровадження сучасних цифрових інструментів у процес онбордінгу та оцінка їх результативності	63
3.3. Розроблення програми онбордінгового тренінгу для нових	

працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	71
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

У сучасних соціально-економічних умовах проблематика формування та розвитку кадрового середовища в українських підприємствах набуває особливої актуальності. Вагомого значення набуває забезпечення раціонального поєднання соціальних і професійних характеристик персоналу, що створюють передумови для стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Одним із ключових чинників у цьому контексті є залучення, утримання та ефективне використання висококваліфікованих фахівців, що зумовлює необхідність упровадження результативних підходів до їхнього онбордингу та інтеграції в організаційне середовище.

Онбординг персоналу в сучасних організаціях розглядається як цілісний, поетапний і керований процес входження працівника в професійне, соціальне та організаційне середовище підприємства. Він охоплює сукупність функціональних, структурних, управлінських і кадрових заходів, спрямованих на формування необхідних компетентностей, засвоєння корпоративних норм та ефективне виконання трудових обов'язків. З позицій управління персоналом онбординг виконує подвійну функцію: з одного боку, він виступає інструментом взаємодії працівника з внутрішнім середовищем організації, а з іншого – механізмом нарощування й розвитку її кадрового потенціалу.

Слід зазначити, що вимоги організацій до нових працівників, так само як і професійні очікування молодих спеціалістів, перебувають у постійному процесі трансформації. Це зумовлено швидкими змінами технологій, ускладненням виробничих процесів та посиленням конкуренції на ринку праці. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення сучасних

підходів, методик і технологій онбордингу, орієнтованих на специфіку молодих фахівців і реальні потреби підприємств.

У контексті оптимізації кадрових процесів саме онбординг молодих спеціалістів виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом. Належно організований онбординг дає змогу скоротити період досягнення працівниками необхідного рівня професійної компетентності, забезпечити їхню швидку інтеграцію в кадрову та соціальну структуру підприємства, а також зменшити ймовірність плинності кадрів на початкових етапах трудової діяльності.

Водночас у практиці діяльності багатьох вітчизняних підприємств, зокрема як державного, так і приватного секторів, значення процесу онбордингу персоналу часто недооцінюється. На ряді підприємств відсутні формалізовані програми онбордингу або застосовуються лише окремі фрагментарні заходи, що не забезпечують системного підходу до інтеграції нових працівників незалежно від їхньої професійної категорії. Така ситуація посилює актуальність наукових досліджень у сфері онбордингу персоналу та зумовлює необхідність розроблення ефективних програм і технологій з урахуванням сучасних викликів і позитивного вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Крім того, у науковій площині недостатньо дослідженими залишаються механізми управління процесом онбордингу молодих фахівців, а також інструменти створення умов для їхнього подальшого професійного та кар'єрного розвитку. Вирішення цих завдань має важливе значення не лише для окремих підприємств, а й для формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу економіки в цілому, що зумовлює доцільність поглибленого вивчення даної проблематики.

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне управління персоналом як ключовим ресурсом підприємства. Для промислових підприємств машинобудівного профілю, до яких належить ТОВ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ», людський капітал є визначальним чинником забезпечення безперервності виробничих процесів, якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Водночас дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси, зростання вимог до професійних компетентностей працівників і погіршення мотивації персоналу актуалізують проблему їх залучення, утримання та ефективної інтеграції в організаційне середовище.

Особливе місце в системі управління персоналом займає процес онбордінгу працівників. Саме на початкових етапах трудової діяльності формуються ставлення працівника до підприємства, рівень його лояльності, мотивації та готовності до ефективної професійної діяльності. Недостатньо структурований та формалізований процес онбордінгу призводить до зростання плинності кадрів, збільшення витрат на підбір і навчання персоналу, зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Саме це зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи онбордінгу персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- 1) розглянути теоретичні основи формування системи онбордінгу персоналу;
- 2) провести аналітичну оцінку діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сфері управління персоналом;
- 3) запропонувати заходи з удосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління онбордінгом персоналу в організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо управління онбордінгом персоналу в організації.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний та структурний підходи, економіко-статистичні методи, методи порівняння і динамічного аналізу, аналітичні та графічні методи, а також метод експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики управління персоналом та онбордінгу, статистичні матеріали, внутрішня звітність і кадрова документація ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також результати власних аналітичних розрахунків.

Базою дослідження є ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» – промислове підприємство машинобудівної галузі, що спеціалізується на виробництві промислового холодильного, вентиляційного та теплового устаткування. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та підвищених вимог до якості продукції і професійної підготовки персоналу, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління людськими ресурсами та запровадження ефективних онбордінгових практик.

Практичне значення дипломної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи онбордінгу персоналу в практичній діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Запропоновані заходи можуть бути використані для скорочення періоду входження нових працівників у професійну діяльність, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність онбордінгу персоналу та його значення для діяльності підприємства

Одним із ключових компонентів кадрового менеджменту сучасного підприємства є управління процесами онбордінгу персоналу, що набуває особливої значущості в умовах активного залучення нових працівників та ускладнення соціально-економічного середовища функціонування підприємств. Ефективно організований онбордінг забезпечує результативне включення нових співробітників у професійне, соціальне та організаційне середовище.

Взаємодія між працівником і підприємством супроводжується процесом взаємного пристосування, основою якого є поступове входження нового співробітника у виробничі, соціальні та економічні умови праці. Онбордінг персоналу являє собою складний соціально-управлінський процес, у межах якого особистість опановує нове трудове середовище, формує професійні та соціально-психологічні зв'язки в колективі, а також узгоджує власні ціннісні орієнтири з корпоративними нормами і правилами підприємства [33].

Процес онбордінгу передбачає активну взаємодію між працівником і професійним середовищем, у ході якої здійснюється як цілеспрямований вплив організації на нового співробітника, так і коригування організаційного середовища з урахуванням індивідуальних особливостей нового члена колективу. Таким чином, онбордінг виступає цілісним механізмом інтеграції

особистості в функціональну, організаційну та соціально-психологічну структуру підприємства.

З позицій сучасних управлінських підходів онбордінг персоналу є одним зі стратегічних напрямів системи управління людськими ресурсами. Його результативна реалізація сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та розвитку кадрового потенціалу підприємства. У цьому контексті онбордінг виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує гармонізацію взаємовідносин між працівником і підприємством, а з іншого – слугує інструментом реалізації кадрової політики, орієнтованої на формування лояльності персоналу та посилення корпоративної культури.

Розглядаючи онбордінг персоналу як системний процес, слід зазначити, що підприємство формує відповідні цілі, застосовує спеціальні методи та реалізує комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов входження нового працівника у професійне середовище, соціальний клімат та організаційну структуру. Онбордінг є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом, оскільки дозволяє скоротити період входження нового співробітника в робочий процес і підвищити рівень його залученості.

Функціонування механізму онбордінгу ґрунтується на взаємодії двох взаємопов'язаних підсистем – керуючої (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління), що зумовлює необхідність постійного забезпечення двостороннього зворотного зв'язку. Прямий управлінський вплив реалізується через запровадження онбордінгових програм, наставництво, інструктажі та інші інструменти організаційної підтримки. Зворотний зв'язок, у свою чергу, забезпечує отримання інформації щодо ефективності онбордінгу та дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення з урахуванням реальних потреб нових працівників.

Таким чином, онбордінг персоналу є динамічним управлінським процесом, спрямованим не лише на інтеграцію нового співробітника в робоче

середовище, а й на підвищення загальної ефективності системи управління персоналом шляхом постійного моніторингу та коригування результатів.

Ефективність онбордінгу визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких провідну роль відіграють [25]:

- рівень професійної орієнтації майбутніх працівників, що формує реалістичні очікування щодо роботи на підприємстві;
- об'єктивність та неупередженість оцінювання персоналу на етапах добору та онбордінгу;
- результативність організаційного механізму управління онбордінгом, що передбачає узгоджені дії керівництва, HR-підрозділів і наставників;
- престижність і привабливість професії, яка впливає на мотивацію персоналу;
- особливості організації праці, що забезпечують реалізацію професійного потенціалу співробітників;
- рівень упровадження інновацій та здатність персоналу швидко реагувати на зміни;
- гнучкість системи внутрішнього навчання;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- індивідуальні особистісні характеристики нового працівника.

Отже, успішний онбордінг є результатом комплексної взаємодії організаційних, соціально-психологічних та індивідуальних чинників, що вимагає системного підходу до управління цим процесом.

Ефективно розроблена програма онбордінгу сприяє формуванню кваліфікованого та мотивованого персоналу, здатного результативно виконувати виробничі завдання, що позитивно позначається на продуктивності праці та загальній цінності людських ресурсів підприємства.

Онбордінг не слід розглядати як ізольований елемент системи управління персоналом. Він є інтегрованою складовою кадрової політики та організаційної структури підприємства. Формалізація процедур онбордінгу має здійснюватися з урахуванням положень про структурні підрозділи,

посадових інструкцій і внутрішніх регламентів, на основі яких формуються стандарти введення персоналу та критерії оцінки його результативності [52].

Процес інтеграції нового працівника й підприємства ґрунтується на прийнятті або неприйнятті організаційних та професійних умов діяльності. У зв'язку з цим онбордінг має бути тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням людськими ресурсами, програмами мотивації, оцінювання й розвитку компетенцій персоналу та корпоративною культурою організації. Такий підхід забезпечує довгострокову інтеграцію працівників у виробничі та управлінські процеси підприємства [38].

Недостатня увага до організації онбордінгу, а також відсутність чітко регламентованих процедур введення нових працівників у посаду ускладнює їх інтеграцію в колектив і може призвести до передчасного звільнення. Це негативно впливає на ефективність комплектування персоналу та загальну результативність діяльності підприємства.

Відповідно до [28], система онбордінгу персоналу спрямована на досягнення таких ключових цілей:

- зменшення початкових витрат, пов'язаних із низькою продуктивністю нових працівників;
- зниження рівня тривожності та невизначеності;
- скорочення плинності кадрів;
- оптимізацію використання часу керівників і наставників;
- формування позитивного ставлення до професійної діяльності та підвищення мотивації.

Отже, якісно сформована система онбордінгу здійснює комплексний вплив на швидкість включення нового персоналу у виробничий процес та ефективність управління людськими ресурсами загалом.

Онбордінг персоналу має власні цілі та завдання як з боку підприємства, так і з боку працівника. Для підприємства ключовою метою є швидке, повне та результативне включення нового співробітника у виробничу діяльність. Основними завданнями при цьому є [9]:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження ризику звільнення на початкових етапах роботи;
- формування лояльності та залученості персоналу;
- зменшення рівня стресу;
- підвищення задоволеності трудовою діяльністю.

З позиції персоналу ключовою метою онбордінгу є оперативне входження у професійну діяльність та формування орієнтації на довгострокову співпрацю з підприємством. Успішний онбордінг забезпечує новому працівникові можливість швидко освоїтися на робочому місці, зрозуміти організаційні вимоги та адаптувати власні професійні очікування до реальних умов діяльності. Основні завдання онбордінгу з боку працівника включають [16]:

- прагнення до подальшого професійного розвитку та побудови кар'єри на підприємстві;
- усвідомлення специфіки діяльності підприємства, його бізнес-процесів і виробничих пріоритетів;
- своєчасне включення у виконання посадових обов'язків і досягнення необхідного рівня результативності праці;
- формування стресостійкості та здатності подолання складнощів початкового періоду роботи;
- налагодження конструктивних взаємовідносин із колегами та керівництвом;
- розвиток відчуття професійного задоволення від виконуваної роботи.

Отже, ефективний онбордінг має взаємний характер і спрямований не лише на прискорене входження працівника у трудовий процес, а й на формування стабільного, залученого та мотивованого персоналу підприємства.

Процес онбордінгу персоналу доцільно розглядати з позицій двосторонньої взаємодії між працівником і організацією, що дозволяє забезпечити баланс інтересів сторін та підвищити результативність

управлінських рішень. Онбордінг сприяє дотриманню етичних норм і стандартів професійної поведінки, забезпечуючи оптимальну інтеграцію нового співробітника у трудовий колектив та виробниче середовище.

У науковій літературі онбордінг персоналу класифікується за низкою критеріїв [16]. Зокрема, за характером взаємодії суб'єкта й об'єкта управління виділяють активний та пасивний онбордінг. Активний онбордінг передбачає ініціативну позицію працівника, спрямовану на вплив на робоче середовище, освоєння та часткову трансформацію організаційних норм і форм взаємодії, що забезпечує більш гнучке реагування на зміни. Пасивний онбордінг, у свою чергу, характеризується підпорядкованим пристосуванням до існуючих умов без прагнення до їх удосконалення, що може негативно позначатися на рівні мотивації та продуктивності праці.

За характером впливу на працівника розрізняють прогресивний і регресивний онбордінг. Прогресивний онбордінг має позитивний вплив на працівника, сприяє покращенню його взаємодії з колективом, підвищує ефективність роботи та професійну мотивацію. Натомість регресивний онбордінг пов'язаний із формальним або поверхневим включенням у діяльність підприємства, що може супроводжуватися зниженням дисципліни та результативності праці.

Залежно від етапу професійної діяльності розрізняють первинний і вторинний онбордінг. Первинний онбордінг здійснюється під час вступу працівника в організацію або на нову посаду та пов'язаний з освоєнням нового професійного середовища. Вторинний онбордінг виникає у разі змін умов праці, функціональних обов'язків або професійного статусу працівника й потребує додаткового навчання та коригування поведінки.

Онбордінг персоналу як складний соціально-управлінський процес реалізується за кількома взаємопов'язаними напрямками. Виробничий онбордінг охоплює освоєння працівником організаційних умов праці, технологічних процесів, трудових норм і правил, а також встановлення стійких взаємозв'язків із виробничим середовищем.

Позавиробничий онбордінг спрямований на інтеграцію працівника у неформальне середовище підприємства через участь у спільних культурних, освітніх та соціальних заходах, що сприяє формуванню корпоративної культури та зміцненню командної взаємодії.

Професійний онбордінг полягає у поглибленому засвоєнні спеціальних знань, умінь і навичок, розвитку професійно важливих якостей та формуванні позитивного ставлення до виконуваної діяльності [29]. Його ефективність оцінюється як за об'єктивними показниками (якість виконання обов'язків, рівень кваліфікації, дотримання нормативів), так і за суб'єктивними характеристиками, серед яких мотиваційні установки та професійні плани працівника.

Психофізіологічний онбордінг пов'язаний з пристосуванням працівника до режиму праці та відпочинку, фізичних і санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища. На нього впливають стан здоров'я працівника, рівень фізичного навантаження, а також зовнішні фактори, зокрема освітлення, шум, вібрація та температурний режим.

Соціально-психологічний онбордінг забезпечує включення нового працівника у систему міжособистісних відносин колективу, формування ділових і неформальних зв'язків, розвиток зацікавленості у спільних результатах діяльності та підвищення рівня мотивації.

Організаційно-адміністративний онбордінг передбачає ознайомлення працівника з організаційною структурою управління, функціональними повноваженнями, внутрішніми регламентами та стратегічними цілями підприємства. Важливим результатом цього етапу є усвідомлення працівником власної ролі у досягненні загальних цілей організації та готовність до впровадження змін.

Економічний онбордінг спрямований на формування уявлення працівника про систему матеріального стимулювання, оплату праці, бонусні програми та економічні умови функціонування підприємства. Розуміння

економічних механізмів підвищує прозорість управління та сприяє зростанню довіри до роботодавця.

Санітарно-гігієнічний онбордінг полягає у засвоєнні вимог охорони праці, техніки безпеки та санітарних норм, що забезпечують збереження здоров'я персоналу та створення безпечного робочого середовища.

Усі зазначені напрями онбордінгу перебувають у тісному взаємозв'язку та мають комплексний характер, що зумовлює необхідність інтегрованого управління цим процесом.

Процес онбордінгу доцільно впроваджувати як послідовну, структуровану систему заходів, що забезпечують ефективну інтеграцію нового співробітника в організаційне середовище. На першому етапі здійснюється оцінювання рівня професійної та психологічної підготовленості працівника з метою визначення індивідуальної траєкторії його входження в роботу. Другий етап – орієнтаційний – включає детальне ознайомлення з посадовими обов'язками, специфікою технологічних процесів, внутрішніми нормативами, правилами корпоративної взаємодії та культурою підприємства.

Третій етап передбачає активне включення працівника в операційну діяльність, підкріплене регулярним зворотним зв'язком, наставницькою підтримкою та коригуванням дій відповідно до реальних робочих ситуацій. На завершальному етапі відбувається стабілізація професійної діяльності, досягнення встановлених показників результативності та повне входження працівника у виробничо-соціальне середовище колективу.

Додатково варто зазначити, що якісно організований онбордінг сприяє скороченню адаптаційного періоду, підвищує рівень мотивації та лояльності працівника, а також зменшує ймовірність раннього звільнення. Ефективний онбордінг формує у працівника позитивне перше враження про роботодавця, зміцнює його залученість у діяльність і стимулює швидке набуття необхідних компетентностей. У підсумку поетапний онбордінг стає

важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу й підвищення загальної ефективності підприємства.

Необхідність удосконалення системи онбордінгу посилюється сучасними тенденціями ринку праці, зокрема дефіцитом кваліфікованих кадрів, зниженням рівня лояльності персоналу та загостренням конкуренції за трудові ресурси. Нерідко підприємства, інвестуючи значні кошти у підбір персоналу, втрачають нових працівників через відсутність системного підходу до онбордінгу, що негативно впливає на ефективність кадрової політики та загальні результати діяльності.

## 1.2. Організація процесу онбордінгу персоналу на сучасних промислових підприємствах

На сучасному етапі розвитку менеджменту управління процесом онбордінгу персоналу розглядається як одна з ключових функцій системи управління людськими ресурсами та посідає важливе місце серед теоретичних і прикладних досліджень у сфері HR-менеджменту.

Онбордінг персоналу має двосторонній характер: з одного боку, це послідовне ознайомлення працівника з новим для нього організаційним середовищем, регламентами, нормами та цінностями; з іншого – трансформація його поведінкових моделей відповідно до встановлених корпоративних вимог і стандартів, що формуються організаційною культурою підприємства.

Управління персоналом в межах підприємства охоплює низку взаємопов'язаних підфункцій, серед яких провідне місце посідають управління процесом онбордінгу та управління організаційною поведінкою працівників. Сучасна система управління повинна відповідати трьом базовим

вимогам: високій результативності, здатності до постійного оновлення та гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Формування ефективної системи управління онбордінгом персоналу передбачає розроблення надійних організаційно-методичних механізмів, які забезпечать успішне входження працівників у професійне середовище та створять підґрунтя для їх подальшого професійного зростання.

Управління процесом онбордінгу доцільно розглядати як комплекс цілеспрямованих управлінських впливів на чинники, що визначають його результативність, а також як систему заходів, спрямованих на мінімізацію можливих негативних наслідків у період входження нового співробітника в організацію.

Основна мета управління онбордінгом персоналу полягає в ідентифікації та усуненні причин, що зумовлюють труднощі й проблеми на етапі початкового входження працівника в нові умови внутрішнього й зовнішнього середовища, а також у зниженні негативного впливу таких факторів. Технологія ефективного управління онбордінгом передбачає побудову чіткого алгоритму дій, визначення оптимальних способів і методів управлінського впливу, а також формування системи якісних і кількісних показників для моніторингу ходу та результатів онбордінгу нових працівників.

Під час формування системи управління онбордінгом персоналу необхідно вирішити низку ключових завдань, зокрема:

- виявлення факторів, що позитивно або негативно впливають на успішність входження нових працівників у колектив і виробниче середовище;
- визначення організаційних умов, які сприяють удосконаленню процесу онбордінгу;
- розроблення стандартів професійного мислення та моделей поведінки на робочому місці;

- засвоєння працівниками ціннісних орієнтацій у межах професійної діяльності;
- формування стійкого позитивного ставлення до обраної спеціальності та місця роботи;
- підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці;
- розвиток професіоналізму та лояльності персоналу до організації;
- зниження рівня плинності кадрів;
- створення дієвого механізму інтеграції в новий колектив і професійне середовище;
- загальне підвищення ефективності виробничих процесів підприємства.

Одним із важливих інструментів управління онбордінгом є система професійного наставництва, яка забезпечує індивідуальний супровід нового працівника в період його входження в організацію, сприяє швидшому засвоєнню професійних та організаційних вимог і зменшує ризики дезадаптації.

Регулярне впровадження якісно спроектованих програм онбордінгу дає змогу досягти відчутних переваг у різних напрямках діяльності підприємства. По-перше, керівники та наставники, усвідомлюючи персональну відповідальність за результати входження нових співробітників, більш уважно та структуровано підходять до процесу їх введення в посаду. По-друге, виникає потреба в коригуванні та актуалізації посадових інструкцій, регламентів і внутрішніх положень, що сприяє вдосконаленню організаційних процесів загалом. У межах програм онбордінгу формується спеціальна система контролю не лише за діяльністю нових працівників, а й за ефективністю роботи наставників і безпосередніх керівників, з якими взаємодіє новачок. Це створює інформаційну базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим є й те, що вчасне виявлення невідповідності працівника вимогам посади дає змогу знизити ризики для організації, оптимізувати кадрові рішення та скоротити витрати, пов'язані з неефективним залученням персоналу. Успішно реалізовані програми онбордінгу сприяють підвищенню згуртованості колективу, зменшенню конфліктних ситуацій, зміцненню командної взаємодії, а також зниженню витрат, пов'язаних з повторним набором і навчанням персоналу. Системне підбиття підсумків і аналіз результатів програм онбордінгу підвищує мотивацію співробітників та посилює їх зацікавленість у досягненні цілей організації. Окрім того, продумані онбордінгові практики сприяють реалізації державних і галузевих ініціатив щодо підвищення якості організації праці, що у кінцевому підсумку зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Управління процесом онбордінгу персоналу базується на дотриманні низки принципів, серед яких ключовими є:

1. Принцип безперервності: процес онбордінгу розглядається як тривалий, динамічний та систематичний. Працівник постійно пристосовується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, вдосконалюючи свої компетенції й робочі практики з метою досягнення відповідності новим вимогам посади та організації, за умови оптимального використання часу та ресурсів.

2. Принцип прогресивності: підходи та методи організації онбордінгу мають постійно вдосконалюватися, відповідати сучасним глобальним тенденціям розвитку HR-сфери та враховувати динаміку змін у зовнішньому середовищі. Важливим є впровадження найкращих практик вітчизняного й міжнародного досвіду для підвищення ефективності процесів входження нових працівників.

3. Принцип перспективності: побудова системи онбордінгу має здійснюватися з орієнтацією на стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Це передбачає узгодження процедур входження нових працівників з довгостроковими цілями організації, що забезпечує їх

гармонійне включення в реалізацію стратегічних планів і сприяє формуванню кадрового потенціалу, здатного підтримувати сталий розвиток підприємства.

Система онбордінгу персоналу має ґрунтуватися на цілісному підході, що передбачає узгоджену взаємодію всіх її елементів і комплексне врахування чинників, здатних впливати на результативність процесу входження працівників у професійне середовище. Такий підхід забезпечує інтеграцію внутрішніх складових системи онбордінгу та врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Важливою характеристикою системи онбордінгу є оперативність, яка полягає у здатності організації своєчасно оцінювати стан процесу, ухвалювати управлінські рішення щодо його вдосконалення та впроваджувати коригувальні заходи з метою мінімізації негативних відхилень. Оперативність забезпечує гнучкість реагування на зміни, що виникають у процесі професійного входження нових працівників.

Не менш значущою є оптимальність системи онбордінгу, яка передбачає розроблення декількох альтернативних сценаріїв організації процесу та вибір найбільш доцільного з них з урахуванням стратегічних цілей підприємства та реальних потреб персоналу. Водночас для забезпечення максимальної ефективності функціонування системи доцільним є раціональне спрощення її структури та процедур за умови збереження ключових цілей і очікуваних результатів. Це сприяє зручності практичного застосування та зниженню надлишкових витрат.

Формування системи онбордінгу має базуватися на сучасних наукових дослідженнях у сфері управління персоналом із можливістю адаптації методів і підходів відповідно до змін умов діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність системи актуальним вимогам та створити ефективний механізм включення нових працівників у виробничий процес.

Принцип узгодженості передбачає тісну взаємодію між структурними підрозділами та рівнями управління підприємства. Злагоженість дій усіх учасників процесу онбордінгу забезпечує досягнення спільних цілей, узгоджених із загальною стратегією розвитку організації. У цьому контексті важливою характеристикою системи є її стійкість, тобто здатність зберігати ефективність функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх змін та оперативно відновлюватися у разі відхилення від запланованих цілей.

Наступним базовим орієнтиром є принцип економічності, який полягає в досягненні максимально можливого ефекту від організації онбордінгу за мінімальних витрат. Раціонально організований процес онбордінгу сприяє скороченню витрат на перепідготовку персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Важливе значення має також прозорість системи онбордінгу, що передбачає її зрозумілість для всіх учасників процесу. Чітка структура, уніфікована термінологія та єдині стандарти забезпечують правильне розуміння функцій, ролей і завдань усіх суб'єктів, залучених до процесу входження нових працівників.

Принцип гнучкості полягає у можливості оперативного коригування системи онбордінгу залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також з урахуванням індивідуальних характеристик персоналу. Гнучкість забезпечується визначенням допустимих меж маневру, що дозволяє адаптувати інструментарій онбордінгу до нових викликів і підвищувати загальну ефективність процесу.

Окрім зазначених принципів, ефективна система онбордінгу має ґрунтуватися на чітко визначеній методологічній базі, яка передбачає постійне оновлення та вдосконалення процедур. Важливим елементом є стандартизація документації, що супроводжує онбордінговий процес, оскільки вона забезпечує системність, узгодженість і прозорість управлінських дій.

Функції управління онбордінгом персоналу можуть виконувати різні структурні підрозділи підприємства. Зокрема, служба управління персоналом відповідає за методичне забезпечення процесу, консультування та координацію дій усіх учасників. Безпосередні керівники та колеги виконують роль наставників і забезпечують практичну підтримку нових працівників у разі відсутності спеціалізованого HR-підрозділу. Підрозділи навчання та розвитку персоналу організовують заходи з введення в посаду шляхом проведення тренінгів, семінарів та інструктажів. Водночас трудовий колектив відіграє важливу роль у соціалізації нових співробітників і засвоєнні ними неформальних норм корпоративної культури.

Головною метою онбордінгу персоналу є мінімізація періоду подолання дисбалансу між вимогами підприємства та можливостями нового працівника. Швидке та результативне включення персоналу у виробничі процеси дозволяє організації підвищити ефективність діяльності, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стабільний розвиток. Чим вищим є рівень професійної підготовки та мотивації працівників, тим швидше вони інтегруються в організаційне середовище, що позитивно впливає на результати трудової діяльності.

З позиції суб'єкта управління персоналом основними завданнями онбордінгу є:

1. скорочення плинності кадрів шляхом формування відчуття залученості та значущості нового працівника;
2. зменшення витрат, пов'язаних із низькою продуктивністю на початковому етапі роботи;
3. економія часу керівників і співробітників завдяки чітко структурованим процедурам введення в посаду;
4. формування позитивного ставлення до професійної діяльності;
5. зниження рівня невизначеності та тривожності шляхом надання чіткої інформації щодо умов і вимог роботи.

Реалізація зазначених завдань передбачає дотримання логіки класичного управлінського циклу, який охоплює планування, організацію, стимулювання, контроль і координацію діяльності.

Процес онбордінгу є керованим і може бути спрямований на досягнення конкретних результатів шляхом цілеспрямованого впливу на механізми формування професійних компетенцій, інтеграції в корпоративне середовище та залучення до формальних і неформальних взаємодій у колективі.

Управління онбордінгом нових співробітників належить до ключових завдань служби управління персоналом і реалізується через сукупність методів, орієнтованих як на індивідуальні потреби працівників, так і на групові форми роботи.

Серед найбільш поширених і дієвих методів онбордінгу персоналу доцільно виокремити: інструктаж на робочому місці, регламентоване ознайомлення з функціональними обов'язками, ротацію робочих позицій, тестування професійних знань і мотивації, використання корпоративних інформаційних матеріалів, планів стажування, тренінгів та наставництва. Окреме місце посідає коучинг, який поєднує елементи консалтингу і навчання та спрямований на досягнення чітко визначених професійних результатів у найкоротші терміни.

Особливістю управління онбордінгом є необхідність диференційованого підходу до працівників залежно від професійної специфіки та умов праці. Для одних категорій персоналу визначальним є психофізіологічний аспект, для інших – соціально-психологічний або професійний. Тому ефективна організація онбордінгу потребує індивідуалізації управлінських рішень і грамотного поєднання методів впливу.

Загалом правильна організація процесу онбордінгу є критичним чинником успішної діяльності підприємства. Забезпечення швидкого та результативного входження нових працівників у професійне середовище

створює передумови для їх продуктивної роботи, формування стабільного колективу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

### 1.3. Методи та підходи до оцінювання ефективності системи онбордінгу

Оцінювання результативності процесу онбордінгу персоналу є багатовимірним і системно організованим управлінським завданням, яке полягає у визначенні ступеня відповідності індивідуальних характеристик працівника вимогам конкретної посади чи робочого місця. На сьогодні існує широкий спектр методичних підходів до вимірювання ефективності онбордінгу, що застосовуються на практиці з різним рівнем успішності, однак науково-прикладні розробки в цій сфері поки що не в повній мірі задовольняють потреби кадрового менеджменту [23].

Результативність управління процесом професійного онбордінгу визначається сукупним впливом таких складових, як працездатність, ставлення до праці та рівень залученості працівника. Їхній вплив на кінцеві виробничі показники опосередковується через систему цілей, завдань, навчальних програм, стандартів, а також реалізується в межах загального управлінського циклу, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування.

Процес онбордінгу в організації доцільно досліджувати у двох вимірах – як динамічний процес і як кінцевий результат. З позиції процесу йдеться про цілеспрямовані дії підприємства, спрямовані на створення сприятливих умов входження нового працівника в посаду, формування відповідного соціального середовища та оптимізацію організаційної структури [5]. З позиції результату, за умови впровадження моделі онбордінгу як інструменту

управління персоналом, її належної реалізації та підтримки з боку керівництва, досягаються як об'єктивні, так і суб'єктивні ефекти [1].

До об'єктивних результатів успішного онбордінгу можна віднести:

- скорочення сукупних ресурсних витрат на процес добору та введення в посаду нових працівників;
- зниження рівня плинності кадрів серед співробітників, які перебувають на випробувальному терміні, як з ініціативи адміністрації, так і за власним бажанням працівників;
- зменшення періоду, необхідного для того, щоб новий співробітник досяг рівня продуктивності, що відчутно впливає на конкурентоспроможність підприємства;
- скорочення часу, який основні працівники витрачають на супровід, навчання та підтримку новачків, що дає змогу зосередитися на виконанні ключових функцій.

До суб'єктивних результатів онбордінгу, як правило, відносять:

- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення рівня задоволеності нового працівника змістом праці, умовами роботи та організацією в цілому;
- формування лояльного ставлення до підприємства вже на початкових етапах трудової діяльності, що сприяє зростанню мотивації та орієнтації на довгострокове співробітництво.

Одним із ключових завдань служби управління персоналом є побудова дієвої системи оцінювання онбордінгу. У сучасній практиці можна виокремити кілька найбільш поширених підходів до вимірювання його ефективності [29]:

#### 1. Оцінювання на основі задоволеності.

У межах цього підходу основними критеріями виступають рівень задоволеності нового працівника своєю роботою та ступінь задоволеності організації результатами його діяльності. За допомогою спеціально розроблених анкет виявляються можливі труднощі, характер професійних

інтересів, динаміка їх формування. На базі отриманих даних розраховуються індекси «зацікавленості в роботі», «задоволеності працею», «задоволеності професією». Попри те, що суб'єктивні оцінки можуть не завжди повністю відображати реальний стан справ, вони дають змогу зробити висновки щодо темпів та якості онбордінгу: чим вищий рівень задоволеності, тим успішнішим є включення працівника у внутрішнє середовище організації.

Оцінювання через систему показників ефективності.

У цьому випадку ефективність онбордінгу аналізується за допомогою системи об'єктивних і суб'єктивних показників. Об'єктивні індикатори дають змогу оцінити реальний рівень продуктивності працівника, його активність у професійній та організаційній діяльності. Їх доцільно групувати за трьома блоками:

- *професійні показники* – відповідність кваліфікації, якості виконання завдань, дотримання стандартів;
- *соціально-психологічні показники* – відповідність поведінки нормам, прийнятим у колективі, характер взаємодії з колегами та керівництвом;
- *психофізіологічні показники* – рівень стомлюваності, напруженості, стресостійкості, здатність підтримувати працездатність у заданому режимі.

Суб'єктивні показники відображають власне бачення працівником своєї професійної ролі, оцінку взаємин у колективі, ставлення до умов праці та до внеску в досягнення спільних цілей організації [41]. Наявність кількісно вимірюваних об'єктивних показників у системі оцінювання онбордінгу дозволяє здійснювати порівняльний аналіз, відстежувати динаміку та інтерпретувати результати з позицій управління.

2. Інтегрована система оцінювання результативності онбордінгових програм.

Інтегрований підхід орієнтований не лише на фіксацію окремих критеріїв ефективності, а й на аналіз їх впливу на внутрішні бізнес-процеси організації. Така система дає змогу встановити взаємозв'язок між результатами онбордінгу та загальними показниками діяльності

підприємства, рівнем лояльності персоналу, якістю реалізації стратегічних цілей. Показник ефективності управління процесом онбордінгу формується як результат комплексної реалізації системи оцінювання [8].

Узгоджений вплив показників ефективності на процес онбордінгу доцільно представляти у вигляді систематизованих таблиць (зокрема, у табл. 1.1), що дає змогу візуалізувати взаємозв'язок між окремими етапами входження працівника в організацію та кінцевими результатами. Кожен новий співробітник проходить адаптаційно-онбордінговий період, протягом якого формується його перше враження про підприємство, і саме це враження часто визначає подальшу траєкторію його професійної взаємодії з організацією [19].

Онбордінг є процесом, що характеризується певною тривалістю, яка може коливатися від кількох місяців до декількох років залежно від складності професійної діяльності, рівня змін у внутрішньому середовищі організації та індивідуальних особливостей працівника. Його виникнення зумовлене сукупністю протиріч, пов'язаних зі зміною професійної ролі, соціального статусу, обсягу посадових обов'язків і повноважень, характеру взаємодії з колегами та керівництвом, а також із засвоєнням норм і цінностей трудового колективу.

У цьому контексті особистість – як соціально-психологічна та біологічна система – змушена трансформувати власний стан з метою досягнення нової динамічної рівноваги, яка відповідатиме зміненим умовам професійної діяльності [37]. Онбордінг можна розглядати як перехідний етап між попередніми та новими умовами функціонування особистості, що виникає виключно за наявності змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. За відсутності таких змін зберігається стан відносної стабільності, а потреба в онбордінгу не актуалізується. Таким чином, онбордінг не є добровільним вибором працівника, а виступає вимушеною реакцією на трансформаційні впливи середовища [51].

Таблиця 1.1

Систематизація показників результативності організації онбордінгу  
персоналу на підприємстві

Група показників онбордінгу	Характеристика впливу на ефективність організаційних процесів
Інституційна інтеграція працівника	Формування стійкого зв'язку працівника з підприємством, зростання рівня організаційної ідентифікації, зменшення ймовірності передчасного звільнення, оптимізація витрат на зовнішній рекрутинг
Узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей	Гармонізація особистих професійних очікувань працівника з місією, стратегією та цілями підприємства, посилення залученості до реалізації спільних результатів
Прийняття організаційної культури та норм взаємодії	Закріплення моделей поведінки, що відповідають внутрішнім правилам і стандартам, підтримка позитивного соціально-психологічного клімату
Якість взаємодії з керівником	Формування довіри до управлінських рішень, зростання трудової мотивації, стабілізація психологічного стану працівника
Соціалізація у трудовому колективі	Активне включення в командну роботу, розвиток конструктивних комунікацій, зниження конфліктогенності, формування неформальних зв'язків
Прозорість посадових функцій	Чітке розуміння ролі працівника в організаційній структурі, скорочення часу на пояснення обов'язків, швидкий перехід до повноцінного виконання функцій
Ефективність початкового навчання (онбордінгового навчального етапу)	Скорочення тривалості входження в посаду, мінімізація повторного навчання, раціоналізація фінансових і часових витрат
Відповідність робочого місця вимогам посади	Забезпечення виконання завдань без виробничих затримок, підвищення задоволеності умовами праці, зростання продуктивності
Рівень інтересу до професійної діяльності	Професійне самозалучення, розвиток компетенцій у процесі роботи, підвищення якості виконання завдань
Координація діяльності в межах робочої групи	Усвідомлення особистого внеску в колективний результат, підвищення ефективності командної взаємодії
Прозорість зворотного зв'язку щодо результатів роботи	Усвідомлення досягнень і помилок, можливість коригування професійної поведінки, зниження ризику повторних помилок
Відповідність кваліфікації посадовим вимогам	Скорочення періоду контролю, зменшення стресового навантаження, зниження потреби в додаткових витратах на донавчання
Наявність ефективної системи мотивації	Підтримка професійної активності, стимулювання до розвитку та підвищення відповідальності
Задоволеність системою матеріального стимулювання	Зростання результативності праці, підвищення лояльності, орієнтація на кар'єрне зростання
Раціональна організація робочого часу	Оптимізація трудових зусиль, зниження перевантаження, забезпечення стабільної працездатності
Загальне сприйняття підприємства як роботодавця	Формування довгострокової орієнтації на співпрацю, позитивний імідж організації в очах персоналу

Водночас онбордінг має виразно суб'єктивний характер і є внутрішньо мотивованим процесом, що проявляється у прийнятті або відторгненні особистістю нових умов професійного існування, а також у ступені її активності щодо модифікації цих умов у бажаному напрямі. За відсутності внутрішньої мотивації до онбордінгу новий працівник може обрати стратегію виходу з організації, що тягне за собою додаткові витрати на повторний пошук і добір персоналу [47].

Онбордінг охоплює біологічні, соціальні та психологічні складові особистості, тому його повноцінне розуміння можливе лише в контексті взаємодії індивіда з навколишнім соціальним середовищем і суспільством загалом [29]. Стан онбордінгової спроможності особистості характеризується можливістю реалізації творчого та професійного потенціалу без надмірного психологічного напруження, формуванням відчуття самоствердження, усвідомленням особистої значущості й прагненням до саморозвитку, зокрема у професійній сфері.

Особливе місце в системі онбордінгу посідає професійно-трудоий напрям, який є складовою виробничого онбордінгу та водночас елементом ширшого соціального процесу включення індивіда в організаційне середовище. У ході онбордінгу на виробництві працівник набуває практичних навичок виконання професійних функцій і поступово досягає відповідності вимогам конкретної спеціальності [52].

Аналіз практики функціонування сучасних вітчизняних підприємств свідчить про недостатню увагу до системного онбордінгу персоналу. Досить часто керівники та фахівці з управління персоналом недооцінюють роль онбордінгу як ефективного інструменту регулювання руху робочої сили в організації. Посилює проблему наявність організаційно-методичних недоліків на різних рівнях управління, що виявляється у фрагментарному функціонуванні структур профорієнтації та онбордінгу без чітко визначених повноважень і координаційних механізмів.

Відокремленість функцій і вузька відомча спеціалізація перешкоджають формуванню ефективних горизонтальних і вертикальних зв'язків між структурами, відповідальними за онбордінг персоналу, що призводить до накопичення організаційних дисбалансів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність поглибленого аналізу наявної ситуації та розроблення комплексних заходів з удосконалення системи онбордінгу.

### Висновки до розділу 1

Онбордінг персоналу є одним із ключових напрямів сучасного управління людськими ресурсами, особливо в умовах активного залучення кадрів та динамічних змін ринку праці. Він являє собою цілеспрямований і керований процес інтеграції працівника в організаційне середовище, що охоплює професійні, соціальні й кадрові аспекти діяльності підприємства. Онбордінг, з одного боку, виконує функцію взаємодії між працівником і системою організаційних відносин, а з іншого – є інструментом розвитку та примноження кадрового потенціалу.

Результативна система онбордінгу сприяє формуванню висококваліфікованої, мотивованої та залученої робочої сили, здатної ефективно реалізовувати поставлені перед підприємством завдання. Це, у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення стратегічної цінності людських ресурсів.

Актуальність онбордінгу істотно зросла в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, зниження рівня лояльності персоналу та посилення конкуренції за трудові ресурси. Попри це, на практиці процес онбордінгу нерідко залишається недостатньо структурованим, що призводить до втрати нових працівників навіть після успішного етапу рекрутингу. За відсутності системного аналізу причин таких втрат відповідальність часто

перекладається на зовнішні чинники, зокрема рівень оплати праці або зміну ціннісних орієнтацій працівників.

Управління онбордінгом є процесом активного впливу на чинники професійного входження працівників у діяльність підприємства з метою мінімізації негативних наслідків цього періоду. Його ключова мета полягає у своєчасному виявленні проблем і зниженні впливу деструктивних факторів, що виникають у ході змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Ефективне управління вимагає формування чіткого алгоритму дій, вибору адекватних методів і підходів, а також розроблення системи кількісних і якісних показників контролю результативності інтеграції нового персоналу.

Онбордінг спрямований на оперативне подолання дисбалансу між очікуваннями працівника та потребами організації. Чим вищим є рівень професійної підготовки, мотивації та розвитку компетенцій персоналу, тим швидше досягається стан онбордінгової зрілості і тим ефективніше використовуються інші фактори виробництва.

Оцінювання результативності онбордінгу забезпечує встановлення відповідності між вимогами робочого місця та індивідуальним потенціалом працівника. Оскільки цей процес охоплює біологічні, соціальні та психологічні аспекти особистості, його аналіз можливий лише з урахуванням комплексного впливу середовищних чинників.

Досвід функціонування українських організацій засвідчує необхідність системного перегляду підходів до профорієнтації та онбордінгу персоналу. Фрагментарність управлінських структур і відсутність чіткої координації між ними ускладнюють усунення наявних недоліків. Це зумовлює потребу в поглибленому дослідженні проблеми та розробленні комплексних управлінських рішень, спрямованих на формування ефективної системи онбордінгу персоналу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ

### ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує у сегменті виробництва промислового холодильного, вентиляційного та теплового устаткування (КВЕД 28.25) і належить до підприємств машинобудівного профілю, діяльність яких потребує високого рівня технологічної оснащеності та кваліфікованого кадрового потенціалу. Специфіка галузі зумовлює значну частку витрат на матеріали, енергоресурси та оплату праці, а також підвищені вимоги до якості продукції, надійності обладнання та сервісного супроводу. За таких умов результативність виробничо-господарської діяльності безпосередньо залежить від збалансованості ресурсів, ефективності внутрішніх бізнес-процесів та спроможності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Дльність у цьому сегменті передбачає необхідність безперервного оновлення технологічної бази, адже конкуренція ґрунтується не лише на вартості, а й на інноваційності та енергоефективності рішень. Це формує потребу в інвестиціях у модернізацію обладнання та розвиток компетентностей персоналу, що, у свою чергу, визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Окрім того, вагомим фактором успіху є здатність компанії забезпечувати високу продуктивність праці та підтримувати оптимальний рівень завантаженості виробничих потужностей.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників

за 2022–2024 рр. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан підприємства, але й виявити тенденції його розвитку, стійкість до зовнішніх викликів та наявність внутрішніх резервів зростання.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»  
у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Валовий дохід, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід (прибуток), тис. грн	622	596	619
Середня заробітна плата, грн	16 400	17 250	18 500
Фонд оплати праці, тис. грн	1 180,8	1 086,75	1 091,5
Чисельність промислового персоналу, осіб	72	63	59
Вартість основних фондів, тис. грн	1 327,3	1 402,3	1 250,3

Для глибокої оцінки варто розрахувати абсолютні та відносні відхилення показників (2023/2022, 2024/2023 і 2024/2022).

Таблиця 2.2

Абсолютні та відносні відхилення основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн / од.			Відносне відхилення, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Валовий дохід, тис. грн	-11 741	+9 793	-1 948	-29,5	+35,0	-4,9
Чистий прибуток, тис. грн	-26	+23	-3	-4,2	+3,9	-0,5
Середня заробітна плата, грн	+850	+1 250	+2 100	+5,2	+7,2	+12,8
Фонд оплати праці, тис. грн	-94,05	+4,75	-89,30	-8,0	+0,4	-7,6
Чисельність промислового персоналу, осіб	-9	-4	-13	-12,5	-6,3	-18,1
Вартість основних фондів, тис. грн	+75,0	-152,0	-77,0	+5,6	-10,8	-5,8

– Валовий дохід. У 2023 р. зафіксовано суттєве скорочення обсягів реалізації продукції – на 11 741 тис. грн (–29,5% порівняно з 2022 р.), що може бути зумовлено воєнними та логістичними обмеженнями, нестабільністю платоспроможного попиту, зниженням інвестиційної активності. У 2024 р. підприємству вдалося частково відновити позиції: валовий дохід зріс на 9 793 тис. грн (+35,0% до 2023 р.), однак так і не досяг рівня 2022 р. (відставання –4,9%). Це свідчить про адаптацію до ринкових умов та збереження потенціалу для подальшого нарощування обсягів реалізації.

– Чистий прибуток. Рентабельність діяльності загалом залишається стабільною. У 2023 р. чистий прибуток зменшився на 26 тис. грн (–4,2%), а в 2024 р. зріс на 23 тис. грн (+3,9%), що у підсумку дало незначне зниження порівняно з 2022 р. (–0,5%). Така динаміка свідчить про здатність підприємства утримувати прибутковість навіть за умов падіння доходів, але й вказує на відносно низький рівень маржинальності та високу собівартість продукції.

– Середня заробітна плата та фонд оплати праці. За 2022–2024 рр. середня заробітна плата зросла на 2 100 грн (+12,8%), що є позитивним сигналом у контексті утримання кваліфікованих працівників та підтримки їх платоспроможності. Водночас фонд оплати праці зменшився на 89,3 тис. грн (–7,6%), що пояснюється скороченням чисельності промислового персоналу. Це свідчить про оптимізацію витрат на оплату праці при одночасному підтриманні конкурентного рівня оплати для основних категорій працівників.

– Чисельність промислового персоналу. Скорочення на 13 осіб (–18,1%) у 2022–2024 рр. вказує на адаптацію підприємства до змінених ринкових умов через концентрацію на більш продуктивних робочих місцях та, імовірно, автоматизацію окремих виробничих операцій. Однак з погляду техніко-економічної оцінки це також сигналізує про необхідність раціонального планування виробничих потужностей, щоб уникнути

перевантаження персоналу та ризику дефіциту робочої сили у разі зростання попиту.

– Вартість основних фондів. У 2023 р. спостерігається зростання вартості основних фондів на 75,0 тис. грн (+5,6%), що може відобразити оновлення або модернізацію частини обладнання. Водночас у 2024 р. зафіксоване зниження на 152,0 тис. грн (–10,8%), що, ймовірно, пов'язане з прискореною амортизацією, списанням фізично та морально застарілих активів. У підсумку за три роки вартість основних фондів зменшилася на 77,0 тис. грн (–5,8%), що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо масштабного оновлення виробничої бази та потребу в подальших інвестиціях.

Загалом, техніко-економічна динаміка показує, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує в умовах підвищеної зовнішньої турбулентності, однак зберігає базову фінансову стійкість та здатність до відновлення обсягів діяльності.

Рівень продуктивності праці є одним із ключових індикаторів ефективності використання трудових ресурсів та організації виробничого процесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Показники продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Товарна продукція, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності, %	83,33	85,71	81,36
Кількість відпрацьованих людино-днів	15 300	13 770	12 240
Людино-годин	122 400	110 160	97 920
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2 040	2 040	2 040

Таблиця 2.4

Абсолютні та відносні відхилення показників продуктивності праці  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Товарна продукція, тис. грн	-11 741	+9 793	-1 948	-29,5	+35,0	-4,9
Чисельність робітників, осіб	-6	-6	-12	-10,0	-11,1	-20,0
Людино-годин	-12 240	-12 240	-24 480	-10,0	-11,1	-20,0
Середня продуктивність праці, тис. грн	-143,83	+268,83	+125,00	-21,7	+51,8	+18,9

Висновки за результатами аналізу продуктивності праці:

- У 2023 р. відбулося одночасне скорочення обсягів товарної продукції та продуктивності праці одного робітника (-21,7%), що є прямим наслідком зниження завантаженості виробництва та загальної економічної нестабільності.

- У 2024 р. на тлі подальшого скорочення чисельності робітників (-11,1% до 2023 р.) продуктивність праці різко зросла – на 51,8%, до 787,35 тис. грн на одного робітника, що перевищує показник 2022 р. на 18,9%. Це свідчить про:

- підвищення інтенсивності використання робочого часу;
- поліпшення організації виробництва;
- можливу переорієнтацію на більш технологічно складні та вартісні види продукції;
- посилення контролю за витратами й технологічною дисципліною.

- Зменшення фонду робочого часу (людино-годин) у поєднанні зі зростанням продуктивності свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, хоча водночас вказує на потребу у

збереженні балансу між економією витрат та недопущенням надмірного навантаження на персонал.

Таким чином, динаміка продуктивності праці демонструє наявність внутрішніх резервів зростання ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стан активів і зобов'язань підприємства є важливим індикатором його фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу (табл.. 2.5).

Таблиця 2.5

Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік
Активи, тис. грн	59 118	58 372
Зобов'язання, тис. грн	60 258	59 376

Розрахуємо абсолютні та відносні відхилення активів і зобов'язань ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

*Абсолютні та відносні відхилення активів і зобов'язань*

*ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»*

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Активи	-746	+10 149	+9 403	-1,3	+17,4	+15,9
Зобов'язання	-882	+10 363	+9 481	-1,5	+17,4	+15,7

У 2023 р. спостерігається незначне зменшення як активів, так і зобов'язань (на 1,3–1,5%), що відповідає загальній тенденції скорочення обсягів діяльності. Це свідчить про обережну фінансову політику та відсутність ризикованого нарощування боргового навантаження в кризовий період.

У 2024 р. активи зросли на 17,4% до попереднього року, що вказує на розширення ресурсної бази підприємства, а також на можливе здійснення інвестицій у виробничі потужності, запаси або інші активи. Одночасно

зобов'язання збільшилися на аналогічний відсоток, що означає фінансування розвитку переважно за рахунок позикового капіталу.

Динаміка «паралельного» зростання активів і зобов'язань у 2024 р. свідчить про помірний рівень фінансового ризику, характерний для виробничих підприємств із капіталомісткою інфраструктурою. Разом з тим це потребує зваженої інвестиційної політики, спрямованої на забезпечення достатнього рівня рентабельності для обслуговування боргу.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє відносну фінансово-економічну стійкість в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Незважаючи на відчутне падіння валового доходу у 2023 р., у 2024 р. підприємству вдалося частково відновити обсяги реалізації продукції та зберегти прибутковість.

Прибутковість діяльності залишається стабільною, але невисокою, що свідчить про необхідність роботи над підвищенням маржинальності продукції, оптимізацією витрат, удосконаленням цінової та збутової політики.

Оптимізація фонду оплати праці на тлі зростання середньої заробітної плати свідчить про орієнтацію підприємства на збереження й стимулювання ключових працівників, одночасно контролюючи загальні витрати.

Значне підвищення продуктивності праці у 2024 р. за умов скорочення чисельності робітників свідчить про покращення організації виробництва, раціоналізацію завантаження персоналу та використання внутрішніх резервів ефективності.

Фінансовий стан підприємства характеризується помірним рівнем боргового навантаження: збільшення активів у 2024 р. супроводжується відповідним зростанням зобов'язань, що вимагає подальшого контролю за структурою капіталу та рентабельністю вкладених ресурсів. Загалом результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має економічні передумови для подальшого розвитку, модернізації виробничої бази та підвищення ефективності діяльності.

## 2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства та його відповідності потребам виробництва

Ефективність виробничо-господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» значною мірою зумовлена станом та структурою його кадрового потенціалу. Персонал забезпечує реалізацію технологічних процесів, підтримання належної якості продукції, гнучкість реагування на зміни попиту та впровадження інновацій. Тому аналіз чисельності, руху, професійно-кваліфікаційної та гендерної структури кадрів є необхідною умовою оцінки спроможності підприємства відповідати актуальним і перспективним потребам виробництва.

Разом із цим кадровий потенціал формує основу для стратегічного розвитку та модернізації виробничої системи. Стан персоналу визначає можливості підприємства впроваджувати нові технології та підтримувати високу якість продукції в довгостроковій перспективі. Відповідно, своєчасний аналіз кадрових тенденцій є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнені показники кадрового складу підприємства за 2022–2024 рр. подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	72	63	59
Прийнято працівників, осіб	4	5	3
Звільнилося працівників, осіб	12	8	4
Звільнення за власним бажанням і порушенням дисципліни, осіб	1	1	2
Жінок, осіб	18	22	19
Чоловіків, осіб	54	41	40
Спеціалістів (з вищою освітою), осіб	30	27	23
Фахівців без вищої освіти, осіб	42	36	36

Для більш ґрунтовної оцінки кадрового потенціалу доцільно розрахувати додаткові відносні показники, що характеризують інтенсивність руху кадрів та структуру персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Відносні показники руху та структури персоналу  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт прийому, %*	5,6	7,9	5,1
Коефіцієнт вибуття, %*	16,7	12,7	6,8
Частка звільнень за власним бажанням і порушення дисципліни у загальній кількості звільнень, %	8,3	12,5	50,0
Частка жінок у загальній чисельності, %	25,0	34,9	32,2
Частка чоловіків у загальній чисельності, %	75,0	65,1	67,8
Частка спеціалістів (з вищою освітою), %	41,7	42,9	39,0
Частка фахівців без вищої освіти, %	58,3	57,1	61,0

\*Коефіцієнти прийому та вибуття розраховано як відношення кількості прийнятих/звільнених до середньооблікової чисельності персоналу, помножене на 100 %.

За аналізований період спостерігається стійка тенденція скорочення середньооблікової чисельності персоналу: з 72 осіб у 2022 р. до 59 осіб у 2024 р. (зменшення на 13 осіб, або приблизно на 18,1 % за три роки). Така динаміка може бути зумовлена як оптимізацією чисельності в умовах нестабільного попиту, так і потенційним дефіцитом кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Коефіцієнт вибуття поступово знижується: з 16,7 % у 2022 р. до 6,8 % у 2024 р., що свідчить про певну стабілізацію кадрового складу та зменшення інтенсивності плинності кадрів. Водночас коефіцієнт прийому має хвилеподібний характер: зростання у 2023 р. (7,9 %) змінилося зниженням у 2024 р. (5,1 %). Це може відобразити обережну політику підприємства щодо розширення штату в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Тривожним сигналом є зростання частки звільнень за власним бажанням та порушення трудової дисципліни: якщо в 2022–2023 рр. їх частка становила 8,3–12,5 %, то в 2024 р. вона досягає 50 %. Це може свідчити про наявність прихованих проблем в організації праці, мотиваційній системі або внутрішньому психологічному кліматі окремих підрозділів. За таких умов постає необхідність більш глибокого дослідження причин незадоволеності працівників та посилення управлінської уваги до чинників утримання персоналу.

Гендерна структура персоналу демонструє певне вирівнювання: частка жінок зросла з 25,0 % у 2022 р. до понад 32,0 % у 2024 р. З одного боку, це може бути свідченням розширення спектра посад, що не потребують виключно фізично важкої праці, а також прагнення підприємства до більш збалансованої кадрової політики. З іншого боку, зберігається домінування чоловіків, що відповідає специфіці машинобудівного виробництва.

Структура персоналу за рівнем освіти характеризується відносною стабільністю при незначній негативній динаміці. Частка спеціалістів із вищою освітою у 2022–2023 рр. перебувала на рівні близько 42 %, проте у 2024 р. знизилася до 39 %. Водночас кількість фахівців без вищої освіти залишається сталою у 2023–2024 рр. (36 осіб), а їх частка у загальній чисельності персоналу зростає до 61,0 %. Для підприємства, що працює у сфері виробництва промислового холодильного обладнання, така тенденція може становити ризик у довгостроковій перспективі, оскільки інноваційний розвиток, розроблення нових моделей техніки й підтримання високих стандартів якості потребують достатньої кількості інженерно-технічних працівників.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо відповідності кадрового потенціалу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» потребам виробництва:

1. Скорочення чисельності при одночасному зменшенні плинності кадрів свідчить про перехід підприємства до більш раціональної моделі

використання трудових ресурсів. Це опосередковано підтверджується зростанням продуктивності праці, зафіксованим у попередньому підрозділі. Однак подальше зменшення чисельності без системного розвитку системи мотивації та навчання може призвести до перевантаження працівників та виснаження кадрового резерву.

2. Значне зростання частки проблемних звільнень (за власним бажанням і за порушення дисципліни) у 2024 р. є індикатором прихованих організаційно-психологічних проблем. Це може бути пов'язано з нерівномірним розподілом навантаження, недостатньою прозорістю системи оплати праці, відсутністю чітких перспектив кар'єрного зростання або недоліками в комунікації між управлінською ланкою та виконавцями. Усунення цих проблем потребує впровадження систематизованих програм адаптації, наставництва та професійного розвитку.

3. Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу загалом відповідає виробничому профілю підприємства, однак тенденція до зменшення частки спеціалістів з вищою освітою може негативно вплинути на інноваційний потенціал, швидкість освоєння нових технологій і здатність підприємства до технічної модернізації. З огляду на це доцільно посилити роботу в напрямі залучення молодих інженерів, співпраці з профільними закладами вищої освіти та розвитку внутрішніх програм підвищення кваліфікації.

4. Гендерна структура свідчить про поступове розширення можливостей працевлаштування для жінок, що відповідає сучасним тенденціям інклюзивного управління персоналом. Це може позитивно впливати на корпоративний імідж підприємства як роботодавця, проте потребує належної організації умов праці, дотримання вимог охорони праці та соціальних гарантій.

У цілому кадровий потенціал ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» можна оцінити як відносно стабільний, але такий, що потребує цілеспрямованого розвитку. Ключовими напрямками удосконалення системи управління персоналом мають стати:

- посилення роботи зі зниження небажаної плинності кадрів;
- формування привабливого HR-бренду для залучення кваліфікованих спеціалістів;
- упровадження програм адаптації, наставництва та професійного розвитку;
- підтримання оптимального балансу між чисельністю персоналу, обсягами виробництва та продуктивністю праці.

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш повну відповідність кадрового потенціалу поточним і стратегічним потребам виробництва, що є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### 2.3. Оцінка реалізації кадрової політики та практик роботи з персоналом на підприємстві

Реалізація кадрової політики є одним із визначальних чинників забезпечення стабільної виробничо-господарської діяльності та довгострокового розвитку підприємства. Саме через систему управління персоналом формується якісний склад трудових ресурсів, рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація та залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке здійснює діяльність у сфері машинобудування та виробництва високотехнологічного устаткування, кадрова політика відіграє особливо важливу роль, оскільки технологічна складність продукції потребує наявності кваліфікованих і досвідчених фахівців. Ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічних ризиків та дефіциту кадрів у промисловості, правильна організація роботи з персоналом набуває

стратегічного значення. Кадрова політика має забезпечувати не лише покриття поточних потреб виробництва, а й формування кадрового потенціалу на перспективу. Вона повинна бути узгодженою зі стратегією розвитку підприємства та адаптованою до змін ринкової кон'юнктури. Таким чином, оцінка реалізації кадрової політики є необхідною умовою визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Кадрова політика підприємства реалізується через комплекс взаємопов'язаних процесів, зокрема підбір і найм персоналу, організацію праці, систему оплати та стимулювання, а також заходи з утримання і розвитку працівників. Аналіз попередніх показників свідчить, що упродовж 2022–2024 років кадрова політика ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» мала переважно адаптивний характер. Основна увага керівництва була зосереджена на оптимізації чисельності персоналу та збереженні виробничої стабільності за умов зниження обсягів діяльності у 2023 році. Такі дії відповідають антикризовій моделі управління персоналом, орієнтованій на зниження витрат і підтримку платоспроможності підприємства. Водночас зниження чисельності працівників потребує компенсації шляхом підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу. Відсутність активної експансії набору персоналу у 2024 році вказує на обережну кадрову стратегію, спрямовану на закріплення наявних ресурсів. Такий підхід зменшує ризики, але водночас обмежує можливості інноваційного розвитку. Отже, реалізація кадрової політики на даному етапі має переважно реактивний характер. Це свідчить про необхідність переходу до більш проактивної моделі управління персоналом.

Важливим індикатором ефективності кадрової політики є показники руху кадрів, зокрема прийом і звільнення працівників. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу у досліджуваному періоді супроводжувалося поступовим зниженням кількості звільнених працівників. Така тенденція може свідчити про часткову стабілізацію кадрового складу

підприємства. Зменшення рівня плинності кадрів позитивно впливає на збереження виробничого досвіду та скорочення витрат, пов'язаних з рекрутингом і первинним навчанням персоналу. Разом із тим скорочення масштабів прийняття нових працівників обмежує можливості оновлення кадрового складу. Особливо небезпечним це може бути для підприємства з високою технологічною залежністю, де важливу роль відіграють інженерні та технічні спеціальності. Таким чином, кадрова політика частково забезпечує стабільність, але потребує балансування між утриманням і оновленням персоналу. У перспективі це вимагає впровадження програм кадрового резерву та планування потреб у персоналі.

Окрему увагу слід приділити практикам утримання персоналу та мотивації працівників. Зниження загального рівня вибуття у 2024 році є позитивною тенденцією, що свідчить про покращення внутрішнього трудового клімату. Водночас наявність звільнень за власним бажанням і з причин порушення трудової дисципліни сигналізує про недостатню ефективність існуючої системи мотивації. Це може бути наслідком обмежених можливостей професійного розвитку, високого рівня виробничого навантаження або недостатньо розвинених нематеріальних стимулів. Для промислового підприємства важливо не лише забезпечити конкурентний рівень оплати праці, а й створити умови для кар'єрного зростання та самореалізації персоналу. Відсутність таких інструментів знижує рівень лояльності працівників. Крім того, звільнення з дисциплінарних причин вказують на потребу вдосконалення внутрішніх управлінських процедур. Отже, кадрову політику доцільно доповнити інструментами профілактики конфліктів і підвищення залученості персоналу.

Система оплати праці є ключовим елементом реалізації кадрової політики підприємства. Зростання середнього рівня заробітної плати упродовж досліджуваного періоду свідчить про прагнення керівництва підтримати мотивацію персоналу та частково компенсувати інфляційні процеси. Підвищення оплати праці особливо важливе в умовах скорочення

чисельності персоналу, коли навантаження на кожного працівника зростає. Разом із тим нестабільна динаміка фонду оплати праці вказує на відсутність чітко структурованої системи винагород. Це може знижувати прозорість мотиваційного механізму та не забезпечувати прямого зв'язку між результатами праці й рівнем оплати. Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно впроваджувати елементи результативно-орієнтованої оплати. Застосування преміальних і бонусних механізмів може підвищити зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності. Таким чином, удосконалення оплати праці є одним із пріоритетних напрямів розвитку системи управління персоналом.

Практики розвитку персоналу та відтворення кадрового потенціалу на підприємстві потребують окремого аналізу. Зменшення кількості спеціалістів з вищою освітою може негативно позначатися на інноваційних можливостях підприємства. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке працює з технологічно складною продукцією, наявність кваліфікованих інженерних кадрів має принципове значення. Відсутність систематичних програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу може призвести до технологічного відставання. Крім того, нестача молодих фахівців ускладнює спадкоємність професійних знань. Підприємству доцільно активізувати співпрацю з закладами вищої та професійно-технічної освіти. Впровадження внутрішніх програм навчання та наставництва дозволило б підвищити адаптивність персоналу. Таким чином, кадрова політика має бути більш зорієнтована на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Організація праці та практики внутрішнього управління персоналом на підприємстві мають прикладний характер і спрямовані переважно на забезпечення безперервності виробничих процесів. Такий підхід є виправданим у короткостроковій перспективі, однак він обмежує можливості стратегічного розвитку. Відсутність формалізованих процедур адаптації та наставництва ускладнює інтеграцію нових працівників. Це може збільшувати строк входження в посаду та негативно впливати на продуктивність праці.

Крім того, нерозвинена система оцінювання результатів діяльності персоналу не дозволяє повною мірою використовувати потенціал працівників. У довгостроковій перспективі це може призводити до зниження мотивації та втрати організаційних знань. Для промислового підприємства такі ризики є особливо критичними. Відтак підприємству доцільно поступово переходити до системного управління трудовими процесами.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» перебуває у фазі трансформації та потребує подальшого удосконалення. Вона забезпечує базову відповідність персоналу потребам виробництва, проте не повною мірою орієнтована на стратегічні цілі розвитку. Реалізація кадрової політики має переважно реактивний характер і спрямована на стабілізацію, а не на випереджувальний розвиток. Основними обмеженнями є недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу та обмежене кадрове планування. Разом із тим наявні позитивні тенденції у стабілізації кадрового складу створюють основу для подальших змін. Перехід до проактивної кадрової політики дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, вдосконалення практик роботи з персоналом слід розглядати як один із ключових чинників ефективного розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексну аналітичну оцінку діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сфері виробничо-господарського розвитку та управління персоналом. Проведений аналіз дозволив охарактеризувати поточний стан підприємства, виявити ключові тенденції зміни техніко-економічних показників, оцінити кадровий потенціал та ефективність реалізації кадрової політики в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

За результатами техніко-економічного аналізу встановлено, що підприємство функціонує в умовах підвищених виробничих та фінансових ризиків, зумовлених скороченням обсягів валових доходів у 2023 році та обмеженими інвестиційними можливостями. Водночас у 2024 році спостерігається часткове відновлення основних показників діяльності, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. Відносна стабільність чистого прибутку протягом досліджуваного періоду характеризує обережну, але контрольовану фінансову політику підприємства.

Дослідження продуктивності праці виявило позитивну тенденцію до зростання її рівня у 2024 році, попри скорочення чисельності персоналу та фонду робочого часу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та зростання інтенсивності праці. Водночас зафіксовані коливання продуктивності у 2022–2023 роках підтверджують чутливість підприємства до зовнішніх економічних та організаційних факторів, що потребує подальшого удосконалення управлінських рішень у сфері організації праці.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства показав наявність тенденції до скорочення середньооблікової чисельності персоналу, що супроводжувалося зменшенням рівня плинності кадрів у 2024 році. Така динаміка свідчить про часткову стабілізацію кадрового складу та зниження втрат трудового потенціалу. Водночас скорочення кількості спеціалістів з вищою освітою створює ризики для інноваційного розвитку підприємства та може негативно впливати на якість виконання складних виробничих завдань у перспективі.

Оцінка реалізації кадрової політики та практик роботи з персоналом засвідчила, що управління людськими ресурсами на підприємстві має переважно адаптивний характер і спрямоване на забезпечення поточних потреб виробництва. Кадрова політика зорієнтована на стабілізацію чисельності персоналу, зниження витрат і підтримання базового рівня

мотивації працівників, що відповідає антикризовій моделі управління. Разом із тим виявлено обмежене використання сучасних інструментів розвитку персоналу, недостатню формалізацію процедур адаптації, навчання та оцінювання результативності праці.

Загалом результати аналітичного розділу свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має сформований виробничо-економічний і кадровий потенціал, достатній для підтримання стабільної діяльності, однак ефективність його використання потребує подальшого вдосконалення. Ідентифіковані проблеми у сфері управління персоналом та кадрової політики обґрунтовують необхідність розроблення системних заходів, спрямованих на підвищення результативності роботи з персоналом, зокрема у частині адаптації, розвитку та утримання працівників.

Отримані висновки створюють теоретико-аналітичну основу для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та підвищення ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

#### 3.1. Пріоритетні напрями підвищення ефективності онбордінгу персоналу на підприємстві

На основі проведеного аналізу системи управління онбордінгом персоналу в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було виявлено низку проблемних аспектів, що зумовлюють необхідність цілеспрямованого вдосконалення наявних підходів до інтеграції нових працівників у виробниче та організаційне середовище підприємства.

Оптимізація системи онбордінгу персоналу передбачає реалізацію комплексного управлінського підходу, який охоплює розроблення структурованої програми онбордінгу для новоприйнятих працівників, визначення відповідального спеціаліста з координації цього процесу, а також закріплення його функціональних обов'язків у відповідній посадовій інструкції. Доцільним також є впровадження інституту наставництва, що забезпечуватиме безперервний супровід нових працівників і сприятиме їх швидшій професійній та соціальній інтеграції.

Важливим напрямом удосконалення системи онбордінгу є формування єдиного інформаційного середовища, яке міститиме актуальні матеріали щодо діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», його стратегічних цілей, місії, корпоративних цінностей, внутрішніх регламентів і стандартів поведінки. Наявність такого середовища дозволить значно скоротити часові витрати на первинне ознайомлення працівників з підприємством та підвищить прозорість організаційних процесів.

Для забезпечення результативності онбордінгових заходів доцільним є запровадження системи зворотного зв'язку, яка дасть змогу регулярно оцінювати ступінь успішності інтеграції нових працівників, своєчасно виявляти проблемні зони та оперативно коригувати управлінські рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграють регулярні тренінги та навчальні сесії, спрямовані на розвиток професійних, комунікативних і соціально-психологічних компетентностей персоналу.

Значний потенціал підвищення ефективності онбордінгу пов'язаний із використанням сучасних цифрових інструментів, зокрема електронних навчальних платформ і засобів внутрішньої комунікації. Їх застосування сприяє стандартизації процесу введення в посаду, забезпечує доступність навчальних матеріалів та підвищує рівень автономності нових працівників. Окрему увагу доцільно приділити психологічній підтримці персоналу на початкових етапах роботи, що дозволяє зменшити рівень стресу, підвищити впевненість у власних професійних можливостях і сприяти формуванню позитивної мотивації до праці.

Оцінювання результативності онбордінгу на основі системи кількісних і якісних показників надає керівництву ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення цього процесу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить формування сучасної, ефективної системи управління онбордінгом персоналу, що відповідатиме стратегічним потребам і стандартам розвитку підприємства.

Комплексний підхід до організації онбордінгу дає змогу істотно скоротити період входження нових працівників у виробничий процес, підвищити рівень їх продуктивності та задоволеності працею, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на загальній ефективності діяльності підприємства.

Деталізований перелік заходів щодо вдосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Заходи з удосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Напрямок удосконалення	Зміст онбордінгових заходів	Очікуваний результат
Формування інституційної відповідальності за онбордінг	Запровадження функції спеціаліста з онбордінгу персоналу; визначення його повноважень і відповідальності у посадовій інструкції; координація всіх онбордінгових заходів; консультування нових працівників з професійних, соціально-психологічних та організаційних питань; підготовка аналітичної звітності щодо результативності онбордінгу	Скорочення періоду входження працівників у посаду; підвищення прозорості онбордінгових процедур; забезпечення керівництва достовірною інформацією щодо перебігу інтеграції персоналу; зниження ризику дезадаптації
Розроблення структурованої програми онбордінгу	Створення комплексної програми онбордінгу для новоприйнятих працівників; підготовка онбордінгового «довідника» з інформацією про ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», корпоративні правила, внутрішні регламенти та посадові інструкції; проведення welcome-тренінгу; ознайомлення з робочим місцем, вимогами охорони праці та техніки безпеки; детальне роз'яснення змісту посадових обов'язків і вимог до результатів праці	Забезпечення готовності нового працівника до виконання професійних функцій з перших етапів роботи; зменшення кількості помилок; скорочення часу на додаткові роз'яснення; підвищення якості виконання посадових обов'язків
Запровадження системи наставництва	Закріплення за новим працівником досвідченого наставника зі стажем роботи на підприємстві не менше 2–3 років; забезпечення професійного супроводу; передавання практичного досвіду; допомога у вирішенні виробничих та комунікативних складнощів; регулярна взаємодія наставника та працівника впродовж онбордінгового періоду	Прискорення соціально-психологічної інтеграції в колектив; зростання рівня довіри та залученості; повніше розкриття професійного потенціалу працівника; підвищення стабільності кадрового складу

Розглянемо один із ключових запропонованих напрямів більш детально.

1. Запровадження посади спеціаліста з онбордінгу персоналу. Для ефективного функціонування промислового підприємства доцільним є введення до штатного розпису посади фахівця з онбордінгу персоналу. Спеціаліст з онбордінгу в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинен володіти комплексними знаннями щодо організаційної структури підприємства, нормативно-правових вимог до професійної діяльності, особливостей корпоративної культури та стандартів взаємодії. Важливими є також компетентності у сфері психології первинного та вторинного онбордінгу, вміння застосовувати мотиваційні інструменти, здійснювати діагностику прихованих проблем інтеграції працівників і аналізувати причини їх виникнення.

Отже, запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної та керованої системи онбордінгу персоналу в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Їх реалізація дозволить систематизувати процес введення нових працівників у посаду, мінімізувати ризики професійної дезорієнтації, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити стабільність кадрового складу підприємства. Комплексне поєднання організаційних, інформаційних і наставницьких інструментів створює передумови для зростання ефективності управління людськими ресурсами в цілому.

Фахівець з онбордінгу персоналу повинен володіти компетентністю щодо своєчасного виявлення та оперативного врегулювання потенційно конфліктних ситуацій на початкових етапах їх виникнення, до того як вони набудуть деструктивного характеру та можуть призвести до негативних наслідків, зокрема зниження трудової дисципліни, продуктивності праці або дострокового звільнення нового працівника. Водночас важливим завданням такого спеціаліста є мобілізація внутрішніх організаційних ресурсів, що забезпечують швидку, послідовну та безперешкодну інтеграцію новоприйнятих працівників у колектив.

Крім того, фахівець з онбордінгу має здійснювати систематичний моніторинг перебігу онбордінгових процесів у межах підприємства, організувати роз'яснювальні заходи, індивідуальні та групові консультації, навчальні лекції і дискусійні платформи у форматі «круглих столів». Важливою складовою його діяльності є інформування персоналу про значущість онбордінгових заходів, їх роль у підвищенні ефективності спільної діяльності та необхідність дотримання встановлених процедур інтеграції нових співробітників. Усі функції, повноваження та відповідальність спеціаліста з онбордінгу мають бути чітко регламентовані у відповідній посадовій інструкції.

З метою забезпечення професійного розвитку спеціаліста з онбордінгу доцільним є його регулярне залучення до програм підвищення кваліфікації, що дозволить опанувати сучасні методи та інструменти управління персоналом. Витрати на такі заходи рекомендовано передбачати окремим рядком у бюджеті ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» як інвестиції у розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Для забезпечення ефективного онбордінгу персоналу в організації доцільно використовувати спеціалізовану програму, яка має комплексно охоплювати ключові аспекти функціонування підприємства. Загальна програма онбордінгу повинна включати такі основні блоки:

- загальні відомості про підприємство, зокрема привітальне звернення до нових працівників, основні напрями та тенденції розвитку, стратегічні цілі й завдання, пріоритети діяльності, корпоративні цінності, традиції та норми поведінки, інформацію про продукцію та послуги, споживачів, а також структуру управління й внутрішні комунікаційні зв'язки;
- інформацію щодо системи оплати праці персоналу, включаючи базові тарифні ставки, систему преміювання та бонусні виплати;
- опис додаткових соціальних пільг і переваг, а також можливостей професійного навчання й підвищення кваліфікації в межах підприємства;

– регламентацію взаємовідносин між персоналом і профспілковими органами, умови прийому на роботу, переміщення та кар’єрного просування, права й обов’язки працівників відповідно до займаної посади, а також правила трудової дисципліни та відповідальність за їх порушення;

– забезпечення охорони праці та дотримання вимог техніки безпеки, включаючи порядок дій у разі нещасних випадків, заходи пожежної безпеки, правила використання засобів індивідуального захисту, питання охорони здоров’я та розміщення пунктів надання першої медичної допомоги.

Розроблення програми онбордінгу персоналу доцільно здійснювати у вигляді оперативного планового документа, який містить структурований перелік онбордінгових заходів із чітким визначенням строків їх реалізації, а також закріпленням відповідальних посадових осіб, що здійснюватимуть контроль за дотриманням і результативністю впровадження цих заходів.

З метою підвищення наочності та зручності використання програму онбордінгу рекомендовано оформлювати у табличному вигляді, що дозволяє систематизувати заходи, відповідальних осіб і очікувані результати реалізації.

Фрагмент такої програми онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Програма онбордінгу нових працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Етап онбордінгу	Зміст заходів	Відповідальні особи	Період реалізації
Підготовчий етап	Підготовка та технічне оснащення робочого місця; забезпечення доступу до необхідних ресурсів, документації та засобів виробництва	Менеджер з персоналу, керівник структурного підрозділу	До початку роботи працівника
Первинне організаційне введення	Ознайомлення працівника з підприємством, його структурою, основними напрямками діяльності, правилами внутрішнього трудового розпорядку	Безпосередній керівник	Перший робочий день

Соціально-професійна інтеграція	Представлення нового працівника колективу; ознайомлення з робочим місцем, обладнанням та специфікою внутрішніх комунікацій	Спеціаліст з онбордінгу персоналу	Перший робочий день
Планування випробувального періоду	Формування індивідуальних завдань на період випробувального терміну; визначення наставника та узгодження форм супроводу	Безпосередній керівник	Перший робочий тиждень
Професійно-інструктивний супровід	Проведення інструктажу з охорони праці та техніки безпеки; роз'яснення прав, обов'язків і рівня відповідальності; відповіді на запитання працівника	Наставник, служба охорони праці	Перші робочі дні
Оцінювання результатів онбордінгу	Аналіз виконання поставлених завдань; оцінка професійної та соціальної інтеграції; надання зворотного зв'язку	Безпосередній керівник, спеціаліст з онбордінгу	Після завершення випробувального терміну

Запропонована програма онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» забезпечує послідовне та системне введення нових працівників у професійне й організаційне середовище підприємства. Чітке визначення етапів, відповідальних осіб і строків реалізації дозволяє зменшити рівень невизначеності для новачків, скоротити період входження в посаду та створити передумови для досягнення стабільної продуктивності праці. Реалізація даної програми сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Для результативного впровадження програми онбордінгу нових працівників і забезпечення їх повноцінної інтеграції в організаційне середовище підприємства ключового значення набуває дотримання низки управлінських умов.

По-перше, важливо забезпечити обов'язковість і послідовність реалізації онбордінгових заходів, що передбачає чітке виконання затверджених етапів програми як з боку новоприйнятих працівників, так і з

боку відповідальних посадових осіб. Недотримання логіки або строків реалізації заходів призводить до зниження ефективності процесу інтеграції.

По-друге, необхідним є комплексний та своєчасний контроль за перебігом онбордінгу, який має ґрунтуватися на системному моніторингу виконання запланованих дій, оцінці проміжних результатів та оперативному коригуванні відхилень від визначених цілей.

По-третє, важливу роль відіграє своєчасна підтримка працівників у разі виникнення труднощів, що передбачає надання професійної, інформаційної та психологічної допомоги на критичних етапах онбордінгу. Така підтримка сприяє зниженню рівня напруженості та формуванню впевненості у власних професійних можливостях.

По-четверте, обов'язковим елементом управління онбордінгом є підбиття підсумків і формування практичних рекомендацій, що включає порівняльну оцінку професійного й особистісного потенціалу нового працівника, аналіз рівня досягнення цільових показників та визначення напрямів подальшого ефективного використання його знань, умінь і навичок в інтересах підприємства.

Одним із найбільш ефективних і перевірених інструментів онбордінгу є система наставництва, яка забезпечує безперервний супровід нових працівників досвідченими колегами. За умов індивідуальної підтримки наставника новоприйняті співробітники швидше опановують професійні функції, отримують необхідну інформаційну й моральну підтримку, а також акумулюють практичний досвід, що сприяє їх оперативному переходу до продуктивної діяльності.

Реалізація цілеспрямованих онбордінгових заходів забезпечує підприємству низку суттєвих переваг. По-перше, відбувається зниження витрат на введення персоналу в посаду, оскільки нові працівники швидше досягають необхідного рівня ефективності, що зменшує потребу в додаткових навчальних заходах і повторному донавчанні. По-друге, суттєво зменшується рівень стресового навантаження, оскільки структурований

онбордінг і постійна підтримка сприяють впевненості та орієнтації працівників у нових умовах діяльності.

Крім того, ефективна система онбордінгу сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки зменшується психологічний бар'єр входження в організацію, що позитивно впливає на рівень стабільності персоналу та скорочує витрати на рекрутинг і підготовку нових спеціалістів. Водночас економиться управлінський час керівників, адже частина функцій, пов'язаних із професійним і соціальним введенням працівників, передається наставникам і спеціалістам з онбордінгу, що дозволяє керівникам зосередитися на виконанні стратегічних завдань.

Важливою перевагою онбордінгу є також формування реалістичних очікувань щодо змісту праці та перспектив розвитку, що досягається через welcome-тренінги, інформаційні сесії та індивідуальні бесіди. Це сприяє зменшенню рівня розчарувань, підвищенню задоволеності роботою та зростанню внутрішньої мотивації працівників. Одночасно відбувається засвоєння норм організаційної поведінки та корпоративної культури, що забезпечує гармонійне включення нового персоналу в трудовий колектив, підвищує рівень залученості та формує довгострокову лояльність до підприємства.

Отже, цілеспрямований і системно організований онбордінг персоналу виступає важливою складовою ефективного управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах. Використання сучасних інструментів онбордінгу та розуміння основних закономірностей цього процесу дозволяє організації вирішувати широкий спектр управлінських завдань, забезпечувати стабільність кадрового складу та підвищувати загальну продуктивність праці персоналу.

### 3.2. Запровадження сучасних цифрових інструментів у процес онбордінгу та оцінка їх результативності

Подані нижче результати аналізу діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчать про відсутність на підприємстві формалізованої нормативно-методичної бази, яка б регламентувала процес онбордінгу персоналу. Наявні заходи, спрямовані на введення нових працівників у трудову діяльність, мають фрагментарний характер, не є системно організованими та реалізуються переважно на формальному рівні, без чітко визначених цілей, етапів і критеріїв результативності.

За таких умов забезпечення ефективного управління онбордінгом персоналу потребує розроблення та впровадження комплексу внутрішніх нормативних документів, які б забезпечили цілісність, керованість і прозорість даного процесу. Першочерговими до впровадження доцільно визначити такі документи:

#### 1. Положення про онбордінг персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Даний документ має визначати мету, завдання, принципи, етапи та інструменти онбордінгу персоналу, а також встановлювати коло відповідальних осіб і порядок координації їх дій. На основі положення формується єдина методологія реалізації онбордінгових заходів на підприємстві.

2. Посадова інструкція відповідального за онбордінг персоналу. Документ закріплює функції управління онбордінгом за конкретною посадовою особою, визначає її повноваження, відповідальність, обов'язки та зони взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

3. Положення про онбордінговий тренінг. Це регламентуючий документ, що визначає зміст, формат і періодичність проведення онбордінгових заходів, спрямованих на:

- ознайомлення нових працівників із діяльністю підприємства, його місією, цінностями та правилами;
- формування базових виробничих, соціальних і поведінкових компетентностей;
- сприяння соціально-психологічній інтеграції до трудового колективу.

Процес онбордінгу персоналу доцільно реалізовувати поетапно, із чітким розмежуванням змісту кожного етапу. Водночас перед початком основних етапів необхідно передбачити підготовчий етап, пов'язаний із формуванням відповідної нормативно-документальної бази. Відповідно до посадових обов'язків, координацію цього етапу доцільно покласти на заступника керівника підприємства або уповноважену особу з управління персоналом.

У межах підготовчого етапу в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно розробити такі документи:

1. Інформаційна брошура для нових працівників – узагальнений довідковий матеріал, що містить інформацію про історію підприємства, стратегічні орієнтири, організаційну структуру, корпоративні цінності, внутрішні правила, можливості професійного розвитку та соціальні гарантії. Брошура забезпечує базові знання, необхідні для швидкого орієнтування в корпоративному середовищі.

2. Програми загального та спеціалізованого онбордінгу. Загальна програма охоплює універсальні аспекти введення в організацію (корпоративна культура, регламенти, охорона праці), тоді як спеціалізована орієнтована на адаптацію до конкретної посади, технологічних процесів і функціональних обов'язків. У програмах визначаються цілі, етапи, форми навчання та відповідальні особи.

3. Онбордінговий лист (картка онбордінгу). Документ фіксує перебіг і результати проходження онбордінгу конкретним працівником, містить перелік завдань, строки їх виконання та оцінку рівня інтеграції в

організаційне та професійне середовище. Він використовується як інструмент системного моніторингу.

4. Методичні рекомендації з оцінювання ефективності онбордінгу. Містять систему кількісних і якісних критеріїв оцінки професійної результативності, поведінкових характеристик і соціальної інтеграції працівника, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та коригувати процес онбордінгу.

5. Форма проміжної оцінки прогресу онбордінгу. Заповнюється безпосереднім керівником і наставником з метою фіксації динаміки професійного становлення, рівня залученості й ефективності виконання завдань на різних етапах випробувального терміну.

6. Підсумковий відгук про результати онбордінгу нового працівника.

Містить комплексну характеристику результатів роботи, рівня професійної адаптації, взаємодії з колективом і відповідності посаді, а також рекомендації щодо подальшого розвитку або коригувальних заходів.

7. Анкета зворотного зв'язку нового працівника. Дозволяє оцінити ефективність онбордінгового процесу з позиції самого співробітника, виявити сильні та слабкі сторони організації підтримки, комунікації й навчання.

8. Звіт про підсумки онбордінгу нового працівника. Узагальнює результати всіх етапів інтеграції, містить аналітичні висновки щодо готовності працівника до повноцінного виконання посадових обов'язків та пропозиції з удосконалення системи онбордінгу на підприємстві.

Таким чином, формування комплексної нормативно-методичної бази онбордінгу в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» створює передумови для підвищення керованості процесу введення персоналу, зниження ризиків плинності кадрів та підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства.

Розроблена система внутрішніх нормативних і методичних документів використовується на всіх подальших етапах онбордінгу персоналу. За умови збереження їх актуальності та відсутності потреби у коригуванні чи доповненні, необхідність у повторному проходженні підготовчого етапу онбордінгу відпадає. Це забезпечує стандартизований і керований характер процесу введення нових працівників у трудову діяльність.

На ознайомлювальному етапі онбордінгу реалізується комплекс заходів, спрямованих на оперативне засвоєння новоприйнятими працівниками базової інформації про підприємство. Вагоме місце на цьому етапі посідає розроблення інформаційних матеріалів для нових співробітників, які виступають одним із ключових інструментів їх організаційної та соціально-професійної інтеграції.

Основні переваги використання інформаційних матеріалів у процесі онбордінгу полягають у наступному.

По-перше, доступність інформації. Інформаційні матеріали надаються кожному новому працівнику, що забезпечує можливість неодноразового звернення до них у зручний момент, незалежно від часу та формату комунікації з керівництвом або колегами. Така автономність у засвоєнні інформації підвищує результативність навчання та зменшує психологічне напруження в період входження до нових умов праці.

По-друге, задоволення інформаційних потреб нових працівників. Наявність систематизованих матеріалів дозволяє мінімізувати залежність новачків від постійних консультацій з боку керівників і персоналу, знижує рівень організаційної невизначеності та сприяє швидшому орієнтуванню у виробничих і корпоративних процесах.

По-третє, об'єктивність сприйняття корпоративної інформації. Самостійне ознайомлення з матеріалами зменшує ризик викривлення інформації, пов'язаного з емоційними або суб'єктивними чинниками міжособистісної комунікації, що дозволяє сформувати цілісне й неупереджене уявлення про підприємство.

По-четверте, первинне ознайомлення з робочим і соціальним середовищем. Інформаційні ресурси забезпечують базове входження в організаційну структуру, норми поведінки та корпоративну культуру підприємства, сприяючи прискоренню включення нових працівників у командну взаємодію та зменшенню стресу першого робочого періоду.

Загальна програма онбордінгу є офіційно затвердженим документом, що регламентує процес ознайомчого етапу введення працівника в організацію. Вона містить структурований перелік заходів, спрямованих на інтеграцію співробітника у виробниче, організаційне та соціальне середовище підприємства із визначенням строків реалізації та відповідальних осіб.

У межах загальної програми онбордінгу передбачається реалізація таких ключових заходів:

1. Надання базової інформації про підприємство, включаючи історію розвитку, місію, стратегічні цілі, організаційну структуру, напрями діяльності та корпоративні цінності, що сприяє формуванню розуміння ролі працівника в системі підприємства.

2. Ознайомлення з безпосереднім керівником і визначення функціональних завдань, у межах якого новому працівнику роз'яснюються посадові обов'язки, очікувані результати діяльності та перспективи професійного розвитку, що знижує рівень невизначеності та формує чіткі орієнтири роботи.

3. Інформування щодо внутрішніх нормативів і правил, зокрема трудового розпорядку, вимог до дисципліни, етичних норм, стандартів безпеки праці та корпоративної поведінки.

4. Інтеграція в соціально-психологічний клімат підрозділу, що передбачає знайомство з колективом, сприяння налагодженню міжособистісних зв'язків і формуванню довіри у команді.

5. Розвиток базових професійних компетентностей, шляхом залучення до навчальних заходів, наставництва та практичного освоєння функцій, що забезпечує швидше включення в професійну діяльність.

6. Ознайомлення з умовами та технологіями праці, включаючи санітарно-гігієнічні вимоги, нормативи безпеки та виробничі процедури, що зменшує ризики помилок і підвищує продуктивність праці.

7. Інформування про економічні аспекти діяльності підприємства, зокрема систему оплати праці, матеріального стимулювання та соціальних гарантій, що формує прозорість взаємовідносин і сприяє зростанню лояльності персоналу.

На основі загальної програми безпосередній керівник формує індивідуальну програму онбордінгу, адаптовану до професійних і особистісних характеристик працівника та специфіки його робочого місця. Програма погоджується керівництвом підприємства та передбачає проведення проміжної оцінки результатів через один і три місяці з моменту початку роботи.

Другий етап онбордінгу включає офіційне представлення співробітника керівнику підрозділу та трудовому колективу, детальне роз'яснення специфіки діяльності, правил внутрішньої взаємодії, механізмів контролю, оцінки результатів роботи, норм безпеки праці та корпоративних комунікацій.

На третьому етапі ключову роль відіграє наставник, який здійснює супровід нового працівника, надає консультаційну підтримку, коригує отриману інформацію та сприяє точному засвоєнню професійних і організаційних вимог.

Після завершення випробувального терміну проводиться комплексна ділова оцінка результатів онбордінгу, результати якої фіксуються в оціночному листі, підписуються керівником і працівником та включаються до його особової справи.

Запропонований підхід до впровадження системи онбордінгу передбачає реалізацію низьковитратних заходів, зокрема розробку внутрішньої документації та проведення онбордінгових тренінгів із використанням внутрішніх ресурсів підприємства. За відсутності значних матеріальних витрат очікуваний ефект проявляється у зниженні плинності кадрів, прискоренні входження персоналу в робочий процес і підвищенні загальної ефективності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Таблиця 3.3

Витрати, пов'язані з впровадженням та реалізацією проєкту системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Стаття витрат	Сума, грн
Підготовка відеоматеріалів (корпоративне відео, відео-інструкції для нових працівників, внутрішній монтаж)	12 000
Розроблення та друк інформаційного довідника для нових працівників (макетування, верстка, обмежений наклад)	6 000
Придбання/оновлення обладнання та програмного забезпечення для проведення онбордінгових тренінгів (проектор, ліцензійне ПЗ, навчальні матеріали)	15 000
Трудовитрати, пов'язані з розробленням проєкту онбордінгу (робота HR-фахівця, керівника підрозділу, підготовка документації)	7 000
Разом	40 000

Після досягнення стабілізації ключових показників діяльності та формування позитивної динаміки фінансових результатів доцільним є перехід до системного впровадження заходів з удосконалення онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Загальний обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проєкту, відповідно до даних табл. 3.3, становить 40 000 грн і має одноразовий характер.

Для оцінювання економічної ефективності проєкту припустимо, що впровадження системи онбордінгу забезпечить зростання продуктивності праці та загального фінансового результату підприємства на 10 % протягом

першого року. За умов, що базовий річний прибуток підприємства становить 442 000 грн, очікуваний приріст прибутку складе:

$$442\,000 \times 10\% = 44\,200 \text{ грн.}$$

Крім того, внаслідок оптимізації процесів адаптації та скорочення періоду входження в посаду передбачається розширення кадрового потенціалу підприємства шляхом залучення трьох нових фахівців. За умови середнього річного внеску одного працівника у фінансовий результат підприємства на рівні:

$$442\,000 / 8 = 55\,250 \text{ грн,}$$

додатковий річний дохід становитиме:

$$55\,250 \times 3 = 165\,750 \text{ грн.}$$

Таким чином, сукупний прогнозований річний ефект від реалізації проєкту онбордінгу складе:

$$44\,200 + 165\,750 = 209\,950 \text{ грн.}$$

Рівень економічної ефективності проєкту визначається як відношення річного ефекту до обсягу інвестиційних витрат:

$$(209\,950 / 40\,000) \times 100\% = 524,9\%.$$

Термін окупності проєкту становить:

$$40\,000 / 209\,950 = 0,19 \text{ року, тобто approximately 2,3 місяця.}$$

Чистий економічний ефект перевищує інвестиційні витрати на:

$$209\,950 - 40\,000 = 169\,950 \text{ грн, що свідчить про високий рівень}$$

фінансової доцільності впровадження проєкту.

Варто зазначити, що наведені розрахунки ґрунтуються на помірних прогнозах зростання продуктивності праці нових співробітників. Водночас позитивний вплив соціально-психологічної адаптації, зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості персоналу та формування лояльності до підприємства можуть забезпечити додатковий, неформалізований економічний ефект, який не повною мірою врахований у грошових показниках.

З огляду на результати проведеного економічного аналізу, проєкт удосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є економічно обґрунтованим, швидкоокупним і стратегічно доцільним. Його впровадження забезпечить підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрових процесів та загальне зростання ефективності діяльності підприємства.

### 3.3. Розроблення програми онбордінгового тренінгу для нових працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

У межах онбордінгового тренінгу нові працівники отримують систематизовані знання щодо структури підприємства, організації робочих процесів, стандартів професійної діяльності та вимог до виконання посадових обов'язків. Проведення тренінгу покликане сприяти зниженню рівня стресу, формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності, підвищенню мотивації та налаштуванню на конструктивну командну взаємодію.

Функціональне призначення онбордінгового тренінгу охоплює ознайомлення з корпоративною культурою підприємства, розвиток базових комунікативних компетентностей, навчання користуванню внутрішніми інформаційними ресурсами й інструментами праці, а також формування навичок ефективної взаємодії з колегами та керівництвом. Важливим результатом тренінгу є зменшення кількості помилок, зумовлених недостатнім розумінням внутрішніх процесів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності трудової діяльності.

Онбордінговий тренінг виступає одним із ключових інструментів зниження плинності персоналу та оптимізації витрат, пов'язаних із

повторним підбором і навчанням кадрів. Завдяки системному засвоєнню корпоративних норм і виробничих стандартів нові працівники швидше досягають необхідного рівня продуктивності та інтегруються в трудовий колектив, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства в цілому.

Крім того, реалізація онбордінгового тренінгу сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників змістом та умовами праці, скороченню тривалості періоду входження у професійну діяльність і формуванню лояльного ставлення до роботодавця. Таким чином, онбордінговий тренінг є невід'ємним елементом сучасної системи управління персоналом та важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства.

Етапи проведення онбордінгового тренінгу

#### 1. Організація, підготовка та строки проведення

Онбордінговий тренінг має комплексний характер і спрямований на забезпечення ранньої інтеграції новоприйнятих працівників у професійне та соціально-психологічне середовище підприємства. Його зміст охоплює ознайомлення з ключовими аспектами діяльності організації, особливостями корпоративної культури та специфікою внутрішніх управлінських процесів.

Рекомендовано проводити онбордінговий тренінг щомісяця, у останню п'ятницю звітного місяця, для працівників, прийнятих упродовж відповідного періоду. Оптимальна чисельність учасників тренінгу становить від 4 до 6 осіб, що забезпечує можливість активної комунікації та індивідуалізації навчального процесу. У разі, якщо кількість нових працівників не відповідає зазначеним межам, доцільним є перенесення тренінгу на наступний період або проведення його паралельно для двох груп.

Тривалість онбордінгового тренінгу становить від 150 до 220 хвилин, що зумовлено необхідністю адаптації змісту програми до специфіки виконуваних функцій та професійних потреб конкретної групи учасників.

Перед початком реалізації тренінгу здійснюється комплекс підготовчих заходів, перелік яких наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Організаційні передумови впровадження онбордінгового тренінгу

Організаційний захід	Строк реалізації
Формування списку нових працівників для участі в онбордінговому тренінгу; офіційне інформування учасників про формат, мету та програму заходу; надання попередніх інформаційних матеріалів	На початку звітнього місяця
Аналіз технічного та матеріального забезпечення тренінгу (навчальне обладнання, приміщення, роздаткові матеріали); забезпечення відсутніх ресурсів	Протягом місяця до дати проведення тренінгу
Повторне інформування учасників тренінгу, наставників та керівників структурних підрозділів щодо дати, часу і місця проведення онбордінгового заходу	За 3 дні до початку тренінгу

2. Оцінювання результативності онбордінгових тренінгів. Ізначення ефективності проведених онбордінгових тренінгів здійснюється на основі системи попередньо сформованих якісних показників, що відображають рівень засвоєння матеріалу, ступінь залученості учасників та їх готовність до подальшого виконання професійних обов'язків. Сукупність відповідних критеріїв оцінювання представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Система показників оцінювання результативності онбордінгового тренінгу

Показник оцінювання	Метод оцінювання	Джерело інформації
Частка новоприйнятих працівників із позитивною оцінкою соціально-психологічної інтеграції в колектив	Аналіз самооцінки працівників щодо якості проходження онбордінгового процесу	Анкетування нових працівників за підсумками адаптаційного періоду
Рівень сприйняття онбордінгового тренінгу як корисного елементу професійного входження	Узагальнення зворотного зв'язку учасників щодо змісту та практичної цінності тренінгу	Усне опитування та індивідуальні співбесіди
Динаміка виробничих помилок та зміни показників продуктивності	Оцінювання результатів трудової діяльності нових	Оцінки безпосередніх керівників і наставників, результати

праці після проходження тренінгу	співробітників	внутрішнього моніторингу
Рівень інтегрованості нових працівників у трудовий колектив	Комплексна оцінка соціально-психологічної адаптації персоналу	Спостереження, адаптаційні бесіди та супровід працівників у період випробувального терміну

3. Структурні складові онбордінгового тренінгу. Основні компоненти програми онбордінгового тренінгу, які забезпечують комплексне ознайомлення нових працівників з особливостями діяльності підприємства, відображено в табл. 3.6.

4. Коригувальні заходи та адаптація програми тренінгу. Важливою умовою ефективної організації онбордінгового тренінгу є врахування професійної специфіки та особливостей різних категорій персоналу. Відповідно до затвердженого плану, участь у тренінгу є обов'язковою для працівників, призначених на посади управлінського та функціонального рівнів, починаючи з керівників структурних підрозділів. Для працівників вищої ланки управління проходження тренінгу має рекомендаційний характер.

Окремі модулі програми можуть коригуватися з урахуванням вікових, професійних та соціально-психологічних особливостей новоприйнятих працівників. Зміст онбордінгового тренінгу орієнтований на надання актуальної, систематизованої та достовірної інформації про діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» і може оперативнo оновлюватися відповідно до змін у стратегії, організаційній структурі або внутрішніх нормативних документах підприємства.

Таблиця 3.6

Змістовно-функціональна модель онбордінгового тренінгу персоналу  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Функціональний етап	Назва навчального блоку	Основна мета	Ключові елементи реалізації
Орієнтаційний	Ознайомлення з підприємством	Формування уявлення про підприємство та його роль на ринку	Презентація історії створення та розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», місії, стратегічних цілей, принципів діяльності, конкурентних переваг
Соціалізаційний	Інтерактивне знайомство учасників	Зниження психологічної напруги та формування первинної командної взаємодії	Самопрезентації, парна робота, вправи на взаємне представлення, елементи неформального спілкування
Регламентуючий	Внутрішні правила та стандарти	Забезпечення нормативної обізнаності нових працівників	Обговорення правил внутрішнього трудового розпорядку, стандартів ділового стилю, користування інформаційними ресурсами
Мотиваційний	Досвід успішного працівника	Формування позитивної трудової установки та лояльності	Виступ запрошеного співробітника: кар'єрний шлях, адаптація в колективі, корпоративні цінності, відповіді на запитання
Структурний	Організаційна побудова підприємства	Усвідомлення місця підрозділу та посади в системі управління	Практичне відтворення організаційної структури підприємства, колективний аналіз
Кадрово-управлінський	Політика управління персоналом	Ознайомлення з кадровими процедурами та можливостями розвитку	Інформація про підбір персоналу, онбордінг, наставництво, навчання, оцінювання, корпоративні заходи, соціальні гарантії
Оцінювально-завершальний	Підбиття підсумків тренінгу	Отримання зворотного зв'язку та оцінка ефективності	Усне обговорення, рефлексія учасників, фіксація пропозицій щодо вдосконалення програми

Практичні вправи та навчальні завдання підлягають періодичному перегляду та погодженню з керівництвом з метою підвищення прикладної цінності тренінгу та його відповідності актуальним потребам компанії.

Підвищена увага підприємства до організації процесу адаптації персоналу зумовлена стратегічною орієнтацією на зміцнення конкурентних позицій на ринку. Реалізація цільового підходу до адаптації сприяє формуванню згуртованої команди, члени якої розділяють спільні цінності, норми корпоративної поведінки та принципи ділової етики. Інтеграція новоприйнятих працівників у систему організаційної культури позитивно впливає на рівень їхньої мотивації, залученості та результативності професійної діяльності. Важливу роль відіграє створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що забезпечує злагоджену взаємодію персоналу та взаємну підтримку в процесі виконання трудових завдань. Таким чином, система адаптації персоналу виступає одним із ключових інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

За умови впровадження керівництвом підприємства системно вибудованої та ефективної процедури онбордінгу персоналу досягається комплексне поліпшення загального організаційного стану підприємства. Насамперед це сприяє скороченню витрат, пов'язаних із підбором і залученням нових працівників, оскільки співробітники, які успішно пройшли онбордінг, демонструють вищий рівень лояльності та стабільності трудових відносин. Зменшення плинності персоналу є одним із ключових результатів результативного онбордінгу, адже добре інтегровані працівники значно рідше приймають рішення про дострокове припинення співпраці з підприємством.

Водночас впровадження інституту наставництва в межах системи онбордінгу сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву. Досвідчені працівники, залучені до супроводу нових співробітників, набувають управлінських та комунікативних компетентностей, що створює передумови для розвитку внутрішнього управлінського потенціалу та підвищення якості кадрового забезпечення підприємства.

Суттєвою перевагою ефективного онбордінгу є також скорочення періоду досягнення новими працівниками запланованого рівня продуктивності та рентабельності. Завдяки структурованому введенню в посаду співробітники швидше засвоюють посадові обов'язки та вимоги до виконання завдань, що знижує часові втрати на входження в професійну діяльність. Крім того, системний онбордінг формує у нових працівників позитивне ставлення до професійної діяльності та підприємства загалом, підвищуючи їх мотивацію, залученість і орієнтацію на довгострокову співпрацю.

Важливим наслідком результативного онбордінгу є зниження рівня конфліктності в трудовому колективі, оскільки нові працівники оперативно засвоюють корпоративні норми, правила взаємодії та особливості організаційної культури, що сприяє гармонізації міжособистісних відносин.

Онбордінговий тренінг є ключовим елементом цього процесу, адже забезпечує цілеспрямовану інтеграцію нових співробітників у професійне та соціальне середовище підприємства. Він дозволяє новачкам у стислі терміни отримати необхідні знання щодо діяльності підприємства, його цінностей і стандартів, що істотно знижує рівень стресу та адаптаційних труднощів. Ігнорування ж процесу онбордінгу може призвести до негативних наслідків, зокрема погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів та зниження загальної ефективності праці персоналу.

### Висновки до розділу 3

У ході дослідження обґрунтовано, що ключовими напрямками вдосконалення системи онбордінгу персоналу є розроблення структурованої програми онбордінгу для нових працівників, запровадження окремої функції управління онбордінгом із чітким закріпленням посадових обов'язків відповідальної особи, а також впровадження системи наставництва як інструменту професійної та соціальної інтеграції персоналу. Реалізація

зазначених заходів створює передумови для формування цілісної та сучасної системи управління онбордінгом, що відповідає актуальним вимогам розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Для підприємства з розгалуженою організаційною структурою доцільним є запровадження посади фахівця з онбордінгу персоналу. Такий спеціаліст повинен добре орієнтуватися в організаційній структурі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», виробничих процесах, вимогах до охорони праці та корпоративної культури, володіти знаннями з психології первинного та вторинного онбордінгу, методами соціально-психологічної підтримки нових працівників, а також мати навички виявлення прихованих проблем адаптаційного періоду й визначення причин їх виникнення.

Ефективна організація онбордінгу неможлива без застосування спеціально розробленої програми, яка охоплює підприємство в цілому і реалізується у вигляді оперативного плану. Така програма повинна містити структурований перелік заходів із чітким визначенням строків виконання та відповідальних посадових осіб, що забезпечує контроль і прозорість інтеграції нових працівників у виробниче та соціальне середовище підприємства.

Важливою складовою удосконаленої системи онбордінгу є система наставництва, яка довела свою ефективність у практиці управління персоналом. Залучення досвідчених працівників до супроводу нових співробітників сприяє прискоренню професійного становлення, передачі практичного досвіду та формуванню стабільних міжособистісних зв'язків у трудовому колективі. У результаті молоді фахівці швидше досягають необхідного рівня професійної компетентності та впевнено інтегруються в діяльність підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» засвідчив відсутність систематизованої нормативної документації, яка б регламентувала процес онбордінгу персоналу. Наявні адаптаційні заходи мають несистемний і переважно формальний характер, що знижує їх ефективність. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність розроблення комплексу внутрішніх нормативних документів, зокрема:

- положення про онбордінг персоналу;
- посадової інструкції відповідальної особи з управління онбордінгом;
- положення про онбордінговий тренінг як ключовий інструмент інтеграції нових працівників.

На підготовчому етапі доцільним є формування інформаційної брошури для нових працівників, програм загального та спеціалізованого онбордінгу, онбордінгового листа, методичних рекомендацій з оцінки рівня онбордінгу, форм оцінювання прогресу, анкет зворотного зв'язку та підсумкового звіту за результатами інтеграції працівника. Сукупність зазначених документів забезпечує комплексний супровід онбордінгу на всіх його етапах та створює основу для постійного вдосконалення системи.

Основна програма онбордінгу виступає базовим організаційним документом, що регламентує процес включення нового працівника в діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на ознайомчому етапі. На її основі безпосередній керівник формує індивідуальну програму онбордінгу з урахуванням професійних і особистісних характеристик працівника та специфіки відповідного структурного підрозділу. При цьому передбачається проведення проміжної оцінки результатів онбордінгу через один та три місяці з початку трудової діяльності.

У межах онбордінгу особлива роль відводиться тренінговим заходам, які забезпечують надання актуальної й достовірної інформації про підприємство, його виробничі процеси, цінності та корпоративні норми. Зміст тренінгів має бути гнучким і підлягати періодичному оновленню з урахуванням змін у діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Запропоновані заходи орієнтовані на реалізацію першого, малозатратного етапу впровадження системи онбордінгу з використанням внутрішніх ресурсів підприємства. Результати економічних розрахунків підтверджують доцільність реалізації проекту. При цьому додатковий соціально-психологічний ефект онбордінгу може мати ще більш відчутний позитивний вплив на результативність праці персоналу, ніж враховано у фінансових розрахунках.

Отже, впровадження удосконаленої системи онбордінгу персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та загальному зростанню ефективності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що підтверджує доцільність і практичну значущість запропонованих управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-аналітичне та прикладне дослідження питань управління персоналом на підприємстві з акцентом на вдосконалення процесів адаптації та онбордінгу працівників. На основі систематизації наукових підходів, аналізу фактичних даних діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» і розроблення практичних рекомендацій сформульовано такі ключові висновки та пропозиції.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади управління адаптацією та онбордінгом персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Встановлено, що адаптація працівників є складним багаторівневим процесом, який охоплює професійні, соціально-психологічні та організаційні аспекти інтеграції особистості в нове трудове середовище. У науковій літературі адаптація розглядається як динамічний, керований і внутрішньо мотивований процес, результативність якого залежить від якості управлінських рішень та організаційної підтримки.

Обґрунтовано, що ефективна система управління адаптацією є важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу підприємства, зниження плинності кадрів, скорочення витрат на підбір персоналу та підвищення продуктивності праці. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду показало, що найбільш результативними є комплексні моделі адаптації, які поєднують чітку регламентацію процедур, систему наставництва, навчальні заходи та постійний зворотний зв'язок.

Водночас встановлено, що в багатьох українських підприємствах процеси профорієнтації та адаптації персоналу залишаються недостатньо формалізованими та реалізуються фрагментарно, що знижує ефективність управління людськими ресурсами. Це підтверджує актуальність досліджуваної

теми та доцільність розроблення практичних механізмів удосконалення системи адаптації персоналу.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеної економічної нестабільності, однак зберігає здатність до часткової адаптації та відновлення виробничих обсягів. Відносна стабільність чистого прибутку та зростання продуктивності праці у 2024 році свідчать про ефективне використання обмежених ресурсів.

Дослідження кадрового потенціалу виявило тенденцію до скорочення чисельності персоналу на фоні зниження плинності кадрів, що свідчить про певну стабілізацію внутрішнього трудового середовища. Водночас скорочення частки фахівців з вищою освітою та обмежені можливості розвитку персоналу формують ризики для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка реалізації кадрової політики показала, що на підприємстві переважає адаптивна модель управління персоналом, спрямована передусім на забезпечення поточних потреб виробництва. Практики роботи з персоналом характеризуються недостатньою системністю, обмеженим застосуванням сучасних HR-інструментів та відсутністю формалізованої системи онбордінгу й оцінки результативності адаптації нових працівників.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи онбордінгу та адаптації персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Запропоновано впровадження структурованої програми адаптації, створення необхідної нормативної бази та визначення відповідального фахівця з адаптації персоналу. Обґрунтовано доцільність запровадження системи наставництва як ефективного механізму соціально-професійної інтеграції нових працівників.

Розроблено програму онбордінгового тренінгу, що передбачає поетапне ознайомлення працівників із діяльністю підприємства, його корпоративною культурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку та особливостями

професійної діяльності. Запропоновано систему оцінювання результативності адаптаційних заходів на основі якісних і кількісних показників.

Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів свідчить про їхню доцільність та ефективність. Запропонований проєкт характеризується низьким рівнем витрат, коротким терміном окупності та позитивним впливом на фінансові результати підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

За результатами проведеного дослідження для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно реалізувати такі практичні пропозиції:

1. Розробити та впровадити комплексну систему адаптації та онбордінгу персоналу з чітко визначеними етапами, відповідальними особами та контрольними показниками результативності.

2. Створити нормативну базу управління адаптацією персоналу, зокрема Положення про адаптацію, посадову інструкцію фахівця з адаптації та регламент проведення онбордінгових тренінгів.

3. Запровадити систему наставництва з метою прискорення професійної та соціально-психологічної інтеграції нових працівників, а також формування внутрішнього кадрового резерву.

4. Використовувати адаптаційні тренінги як інструмент зниження стресу, формування корпоративної ідентичності та підвищення мотивації персоналу.

5. Забезпечити регулярний моніторинг результативності адаптаційних заходів із використанням анкетування, оціночних листів і підсумкових звітів.

Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності системи управління персоналом, стабілізації кадрового складу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТКРАТУРИ

1. Беловолченко А. Сім етапів співбесід, бюрократія та ентузіазм. Як українські айтівці отримали роботу в Google. *DOU.UA*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-devs-from-google/> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk> (дата звернення: 08.10.2025).
3. 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](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137)
1. 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>
2. Власова-Чмерук О. М. Впровадження позитивних HR-практик для забезпечення благополуччя персоналу організацій. *Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. С. 72–82.*
4. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
5. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. Р. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
6. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit*

*Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>

7. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10).

8. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М. О. Особливості менеджменту некомерційних організацій. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 84-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-13).

9. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Контролінг на малих підприємствах: особливості, проблеми та перспективи. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 52-1. 2020. С 128-133. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-20>

10. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025 № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>

11. Дуднева, Ю., Обиденнова, Т., & Єльнікова, Г. (2022). Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)

12. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>

1. 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/> (дата звернення: 27.10.2025).

13. Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордінга клієнта: Стаття з блогу ІТшколи Hillel. *Корисні матеріали: Статті та новини ІТ-індустрії*

*Комп'ютерна школа Hillel*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinhakliienta>

14. Конохова А. Д. Онбордінг персоналу як інструмент адаптації команди ІТ проекту. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57942/1/Ч.%201-80-81.pdf> (дата звернення: 08.10.2025).

15. Кушнірук М. Welcome book, welcome pack: зустрічаємо нових співробітників ефектно. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/welcome-book-welcome-pack>.

16. Кушнірук М. Онбордінг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboardingadaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>. (дата звернення: 10.10.2025).

17. *Лайфхаки онлайн-онбордингу співробітників у 2021 році: кейс PeopleForce*. URL: <https://prohr.rabota.ua/layfhaki-onlayn-onbordingu-spivrobitnikov-u-2021-rotsi-keys-peopleforce/>

18. 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>

19. 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>

20. Мещерякова К. Як відбувається онбордінг нових співробітників Genesis під час війни. *High Bar Journal*. 2022. URL: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war> (дата звернення: 27.10.2025).

21. Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2025, Вип. 83. С. 220-226.: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-39> URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/83\\_2025/41.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/83_2025/41.pdf)

22. Обиденнова Т. С., Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 511–517. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-511-517>

23. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Актуальність професійного розвитку персоналу на підприємстві: теоретичний аспект. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023.– С. 228-236. URL: <https://econmgmt.uera.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/ecouipa2023-1.pdf>

24. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 67–67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-67-67>

25. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Ефективність методів прийняття управлінських рішень при формуванні кадрового потенціалу. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023.– С. 236-244. URL: <https://econmgmt.uera.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/ecouipa2023-1.pdf>

26. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>

27. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>

28. Обиденнова Т.С. Актуальність корпоративної культури в системі управління підприємствами в сучасних умовах Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія за ред. д.е.н.,

проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. – С. 36 – 53. URL: <https://drive.google.com/file/d/1xvMismjHX94GdVpRyhP-khjCjaqRap1C/view>

29. Обиденнова Т.С., Бобловський О.О. Особливості формування ефективної системи онбордінгу персоналу на підприємстві. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс].* Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. 1 ел. опт. диск (CD-ROM). Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. С.389 – 391. URL: <https://lnk.ua/Menl0RLNg> (дата звернення: 22.110.2025).

30. Обиденнова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17).

31. Обиденнова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності «*Вісник економіки транспорту і промисловості*», № 89, с. 37 – 44. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf>

32. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13)

33. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

34. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

35. Обиденнова, Т., Васильєва, М., Ковальов, В., & Михальченко, Г. (2021). Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) h
36. Обиденнова, Т., Дуднєва, Ю., & Силантьєва, А. (2021). Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/425/368>
37. Онбординг (адаптація персоналу) та як його організувати. URL: <https://hurma.work/blog/osnovihr-onbording-adaptacziya-personalu> (дата звернення: 11.10.2025).
38. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. *Happy Monday*. URL: <https://happy monday.ua/onbordung-u-voennyj-chas> (дата звернення: 27.10.2025).
39. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti> (дата звернення: 27.10.2025).
40. Онбордінг. Адаптація працівників в умовах віддаленої роботи. *People force. business driven, people focused. 2021*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptaciya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboty/>.
41. Пенюк В. О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. IV. С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.10>
42. Пижова М. О., Пижов О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8. С. 232–234.
43. Погорелова Т. До питання про адаптацію персоналу. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2020. №4. С. 20-24.

44. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
45. Процес онбордингу та оффбордингу в компаніях сьогодні. *Recruitment agency for iGaming business. Talentgrator.* URL: <https://talentgrator.com/uk/blog/statti/proces-onbordingu-ta-offbordingu-v-kompaniyah-sogodni>.
46. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. № 9 (97). С. 158–161.
47. Ракша Л. Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії. *Bazilik.* URL: <https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protse-iakuj-maieosoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/>
48. 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)
49. Січка І.І. Важливість онбордингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2022. №1(68). С. 94-97.
50. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ.* 2021. №12. С. 268–276.
51. Степанова О. В., Обиденнова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. №2. С. 166–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>
52. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум.* 2022. № 1 (4). С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 08.10.2025).
53. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум.* 2022. № 1 (4). С. 115–121.

54. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С. 71-78

55. Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happymonday.ua/onbordying-mriyi-v-kompaniyi-zeeks> (дата звернення: 27.10.2025).

56. Урсакий Ю. А. Конкуентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkh-udu\\_en\\_2015\\_10%284%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkh-udu_en_2015_10%284%29__35)

57. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

58. Шелест О., Обиденнова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)

59. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shhotake-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes> (дата звернення: 12.10.2025).

60. Employee Onboarding Process: The HR Manager's Guide to Automation. URL: <http://surl.li/sxlbt> (дата звернення: 08.10.2025).

61. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). The People Enablement Platform | Zavvy. URL: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google> (дата звернення: 27.10.2025).

62. How to improve employee engagement in the workplace. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782> (дата звернення: 27.10.2025).

63. Kulkarni M., Mohanty V. Employee experience design of the employee onboarding process at a medium scale manufacturing company. *International journal of indian culture and business management*. 2023. Vol. 1, no. 1.

64. Lalwani P. What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitmentonboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/> (дата звернення: 08.10.2025).

65. McKenna K. Zenefits HR Software Review 2023. *Business News Daily*. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/hr/zenefits-review>

66. Obruch H. Digital tools for managing staff adaptation in railway transport enterprises in the context of ensuring their sustainable development. *State and regions. series: economics and business*. 2020. No. 1 (112). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>

67. Obydienova T., Chernous K. To the issues of business career management. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід [Електронний ресурс] : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 травня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2023. – С. 163 – 165. – Електронні текстові дані. – URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/35756?offset=40> (дата звернення: 12.10.2025).

68. Obydienova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

69. Onboarding gamification: the 4 step formula for saas success in app. Thoughts about Product Adoption, User Onboarding and Good UX | Userpilot Blog. URL: <https://userpilot.com/blog/user-onboarding-gamification/#:~:text=The%204%20steps%20to%20a>.

70. Onboarding software buyers guide. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/onboarding-software/buyers-guide/>
71. Onboarding. Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding> (дата звернення: 08.10.2025).
72. Onboarding. Provide a positive and streamlined experience for your new hires. HiBob. URL: [https:// www.hibob.com/features/onboarding/](https://www.hibob.com/features/onboarding/) (дата звернення: 08.10.2025).
73. Pandey A. How to improve new hire integration and engagement with onboarding gamification (featuring 6 examples). eLearning Industry. URL: <https://elearningindustry.com/how-to-improve-new-hire-integration-and-engagementonboarding-gamification-examples>.
74. Product Fruits: the leading customer onboarding platform. All-in-one user onboarding platform | Product Fruits. URL: <https://productfruits.com/how-it-works>.
75. Prokhorova, V.; Zalutska, K.; Fedorova, Y.; Obydiennova, T. & Prykhodchenko, O. (2023). Ensuring sustainable development of a region in the strategic period. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. EID: 2-s2.0-85171279127/ DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285418.
76. SHRM. Understanding employee onboarding. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understandingemployee-onboarding>.
77. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
78. Tetiana Obydiennova Modelling of socio-economic systems with the help of system approach «*Global Scientific Trends: Economics and Public*

*Administration»* Vol.5/2023 p. 21-34 URL: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf>

79. Ultimate software - crunchbase company profile & funding. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/ultimate-software> 22

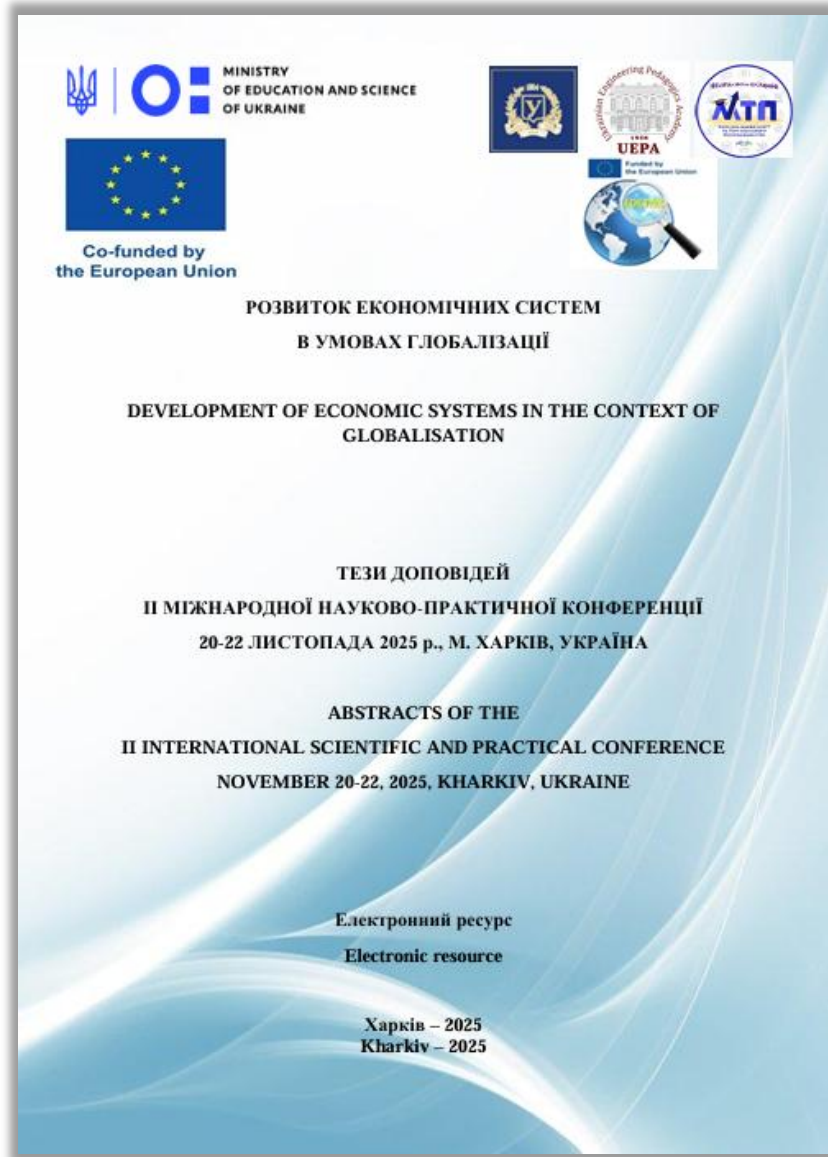
80. User onboarding software - userpilot. Userpilot. URL: <https://userpilot.com/solutions/user-onboarding-software/>.

81. Vasylyk A., Murza K. Modern approaches to personnel onboarding and organizational socialization. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Vol. 64, no. 3. P. 137–146.

82. Watson E. 20 Best Applicant Tracking Software Solutions of 2023 - *Financesonline.com*. URL: <https://financesonline.com/top-20-applicant-tracking-software-solutions/>

83. Zavvy. Onboarding gamification: create an engaging employee experience | *zavvy*. *The People Enablement Platform* | Zavvy. URL: <https://www.zavvy.io/blog/onboarding-gamification>.

## ДОДАТКИ



## Продовження додатку А

УДК 330.324:339.9

Р 64

Регістраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України  
(№ 749 від 09 грудня 2024 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 17 від 27 листопада 2025 року)

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);

д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток (заступник головного редактора);

Адреса редколегії:  
61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

**Р 64** Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 673 с.

ISBN

У збірнику представлені тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори. Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові. Конференція проводиться в рамках Проекту Erasmus+ : «Європейська концепція динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі» № 101127747 – EDETMS – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robotat/>

ISBN

© Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна, 2025

Котельникова Ю. М., Халікіна Д. О. ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АГРОТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА	362
Ломакін А. О. ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЯХ: ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПРОФІЛАКТИКА	365
Мазіашвілі А. Р., Воловельська І. В. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	368
Максимова А. А., Павлишин М. І. ФРАНЧАЙЗИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	371
Мамедова А. А. ОЦІНКА ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	373
Марухленко О. В. ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ	376
Марценюк Л. В., Тараненко А. С. МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	379
Метла В. О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	381
Морозова О. О. БІЗНЕС-ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	384
Обиденнова Т. С. СИНЕРГІЯ ХОЛАКРАТІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БІРЮЗОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ	386
Обиденнова Т. С., Бобловський О. О. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	389
Обиденнова Т. С., Копусь К. С. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ПРОЄКТАМИ	392
Обруч Г. В., Сидорець Д. П. ЕКОСИСТЕМНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	395
Олійник Ю. С., Вихлюк М. І. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	398
Сабліна Н. В. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	400
Семенова В. Г., Літвінова Л. Р. ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	403
Семенова В. Г., Сорокан В. М. РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	406
Старов О. С. ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	409
Степанова О. В., Степанова Н. С. МЕТОД ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ	412

*Обиденнова Т. С., к. е. н., доц.,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків  
Бобловський О. О.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та підвищення мобільності трудових ресурсів онбордінг персоналу стає одним із ключових напрямів сучасного управління людським капіталом. Його сутність полягає у системному процесі інтеграції нових працівників у корпоративне середовище підприємства, який охоплює як професійний, так і соціально-психологічний виміри. На відміну від традиційної адаптації, онбордінг має стратегічну спрямованість і орієнтований на формування високої залученості, лояльності та продуктивності працівників з перших днів роботи.

Метою ефективного управління онбордінгом є скорочення періоду входження нового співробітника у повноцінну професійну діяльність, зниження рівня плинності кадрів і підвищення задоволеності роботою [1]. Формування чіткої онбордінгової стратегії дозволяє створити міцний зв'язок між працівником та організацією, забезпечуючи довготривале партнерство і сталість кадрового потенціалу.

Онбордінг як цілісний процес охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої завдання, інструменти та очікувані результати [2].

Першим етапом є попередній (pre-boarding), який розпочинається з моменту прийняття рішення про найм кандидата й триває до його першого робочого дня. На цьому етапі здійснюється первинна комунікація між майбутнім працівником і представниками компанії, передається інформація про місію підприємства, корпоративні цінності, структуру та основні правила взаємодії. Основною метою

## Продовження додатку А

попереднього етапу є формування позитивного іміджу роботодавця, зниження рівня тривожності нового співробітника та створення передумов для швидкої інтеграції у колектив.

Другий етап – організаційний (ознайомчий) – передбачає офіційне знайомство нового працівника з командою, керівництвом та внутрішніми нормативними документами. У цей період проводяться інструктажі з техніки безпеки, ознайомлення з політикою компанії, правилами внутрішнього розпорядку, системою оплати праці та соціальними гарантіями. Важливим завданням організаційного етапу є створення у працівника розуміння структури підприємства, його місця у команді та очікувань щодо професійної поведінки.

Третім етапом є функціональний (професійний), який зосереджується на опануванні посадових обов'язків, технологічних процесів і корпоративних стандартів виконання роботи. Тут особливе значення мають наставництво, коучинг і професійне навчання. На цьому етапі формується відповідність між компетенціями працівника та вимогами посади, зростає його впевненість у власних силах і підвищується продуктивність праці. Крім того, важливою складовою функціонального етапу є встановлення чітких показників результативності (KPI), що дозволяють оцінити динаміку професійного розвитку працівника [3].

Четвертий етап – соціально-психологічний – спрямований на формування стабільних міжособистісних зв'язків у колективі, розвиток корпоративної культури та налагодження комунікаційного клімату. Працівник засвоює не лише формальні правила, а й неформальні норми поведінки, що сприяє його залученості, емоційному комфорту та ідентифікації з організацією. Висока якість соціально-психологічного онбордінгу сприяє зміцненню командного духу та зниженню ризику емоційного вигорання.

Завершальним етапом є постінтеграційний (оцінно-аналітичний), який передбачає аналіз ефективності проходження онбордінгу та оцінювання ступеня інтеграції нового працівника у колектив. На цьому етапі HR-фахівці збирають зворотний зв'язок, проводять опитування задоволеності, визначають рівень

залученості працівників і коригують програму онбордінгу з урахуванням отриманих результатів. Постінтеграційний етап має стратегічне значення, оскільки забезпечує неперервне вдосконалення системи управління персоналом і формування лояльності на довгострокову перспективу.

Комплексна реалізація зазначених етапів забезпечує поступове та гармонійне входження працівника у нове середовище, що мінімізує ризики звільнень у перші місяці роботи та підвищує рівень ефективності команди загалом. Особливу роль у сучасному онбордінгу відіграють цифрові інструменти – HR-платформи, інтерактивні курси, LMS-системи, аналітичні панелі та чат-боти супроводу, які автоматизують процес інтеграції, підвищують рівень персоналізації та дозволяють оперативно реагувати на потреби нових співробітників.

Таким чином, онбордінг слід розглядати як невід’ємний елемент стратегічного управління людськими ресурсами. Його ефективність визначається не лише швидкістю адаптації, а й здатністю створювати стійку систему взаємодовіри між працівником і підприємством, формувати позитивний імідж роботодавця, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати сталий розвиток кадрового потенціалу.

#### Література

1. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордінгу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
2. Що таке онбордінг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shhotake-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes>. (дата звернення: 14.10.2025)
3. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар’єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559>

Міністерство освіти і науки України  
 ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
 Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна  
 Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал до магістерської роботи  
 на тему:

## «Формування ефективної системи онбордінгу персоналу»

Виконав:  
 здобувач гр. ДПТ-24мг  
 Олег БОБЛОВСЬКИЙ  
 Науковий керівник:  
 к.е.н., доц. Тетяна ОБИДІЄННОВА

1

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи онбордінгу персоналу на підприємстві.

### Завдання роботи:

- 1) розглянути теоретичні основи формування системи онбордінгу персоналу;
- 2) провести аналітичну оцінку діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сфері управління персоналом;
- 3) запропонувати заходи з удосконалення системи онбордінгу персоналу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління онбордінгом персоналу в організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів щодо управління онбордінгом персоналу в організації.

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний та структурний підходи, економіко-статистичні методи, методи порівняння і динамічного аналізу, аналітичні та графічні методи, а також метод експертних оцінок.

**2**

**Онбордінг (адаптація) персоналу** – складний соціально-управлінський процес, у межах якого особистість опановує нове трудове середовище, формує професійні та соціально-психологічні зв'язки в колективі, а також узгоджує власні ціннісні орієнтири з корпоративними нормами і правилами підприємства.

### Цілі системи онбордінгу персоналу:

- зменшення початкових витрат, пов'язаних із низькою продуктивністю нових працівників;
- зниження рівня тривожності та невизначеності;
- скорочення плинності кадрів;
- оптимізацію використання часу керівників і наставників;
- формування позитивного ставлення до професійної діяльності та підвищення мотивації.

**3**

### Чинники ефективного онбордінгу персоналу:

- рівень професійної орієнтації майбутніх працівників, що формує реалістичні очікування щодо роботи на підприємстві;
- об'єктивність та неупередженість оцінювання персоналу на етапах добору та онбордінгу;
- результативність організаційного механізму управління онбордінгом, що передбачає узгоджені дії керівництва, HR-підрозділів і наставників;
- престижність і привабливість професії, яка впливає на мотивацію персоналу;
- особливості організації праці, що забезпечують реалізацію професійного потенціалу співробітників;
- рівень упровадження інновацій та здатність персоналу швидко реагувати на зміни;
- гнучкість системи внутрішнього навчання;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- індивідуальні особистісні характеристики нового працівника.

### Результати успішного онбордінгу:

- скорочення сукупних ресурсних витрат на процес добору та введення в посаду нових працівників;
- зниження рівня плинності кадрів серед співробітників, які перебувають на випробувальному терміні, як з ініціативи адміністрації, так і за власним бажанням працівників;
- зменшення періоду, необхідного для того, щоб новий співробітник досяг рівня продуктивності, що відчутно впливає на конкурентоспроможність підприємства;
- скорочення часу, який основні працівники витрачають на супровід, навчання та підтримку новачків, що дає змогу зосередитися на виконанні ключових функцій.
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення рівня задоволеності нового працівника змістом праці, умовами роботи та організацією в цілому;
- формування лояльного ставлення до підприємства вже на початкових етапах трудової діяльності, що сприяє зростанню мотивації та орієнтації на довгострокове співробітництво.

### Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн / од.			Відносне відхилення, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Валовий дохід, тис. грн	-11 741	+9 793	-1 948	-29,5	+35,0	-4,9
Чистий прибуток, тис. грн	-26	+23	-3	-4,2	+3,9	-0,5
Середня заробітна плата, грн	+850	+1 250	+2 100	+5,2	+7,2	+12,8
Фонд оплати праці, тис. грн	-94,05	+4,75	-89,30	-8,0	+0,4	-7,6
Чисельність промислового персоналу, осіб	-9	-4	-13	-12,5	-6,3	-18,1
Вартість основних фондів, тис. грн	+75,0	-152,0	-77,0	+5,6	-10,8	-5,8

Продовження додатку Б

**Аналіз показників продуктивності праці  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

**6**

Показник	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Товарна продукція, тис. грн	-11 741	+9 793	-1 948	-29,5	+35,0	-4,9
Чисельність робітників, осіб	-6	-6	-12	-10,0	-11,1	-20,0
Людино-годин	-12 240	-12 240	-24 480	-10,0	-11,1	-20,0
Середня продуктивність праці, тис. грн	-143,83	+268,83	+125,00	-21,7	+51,8	+18,9

**7**

**Відносні показники руху та структури персоналу  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт прийому, %*	5,6	7,9	5,1
Коефіцієнт вибуття, %*	16,7	12,7	6,8
Частка звільнень за власним бажанням і порушення дисципліни у загальній кількості звільнень, %	8,3	12,5	50,0
Частка жінок у загальній чисельності, %	25,0	34,9	32,2
Частка чоловіків у загальній чисельності, %	75,0	65,1	67,8
Частка спеціалістів (з вищою освітою), %	41,7	42,9	39,0
Частка фахівців без вищої освіти, %	58,3	57,1	61,0

### Заходи з удосконалення системи онбордінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Напрямок удосконалення	Зміст онбордінгових заходів	Очікуваний результат
Формування інституційної відповідальності за онбордінг	Запровадження функції спеціаліста з онбордінгу персоналу; визначення його повноважень і відповідальності у посадовій інструкції; координація всіх онбордінгових заходів; консультування нових працівників з професійних, соціально-психологічних та організаційних питань; підготовка аналітичної звітності щодо результативності онбордінгу	Скорочення періоду входження працівників у посаду; підвищення прозорості онбордінгових процедур; забезпечення керівництва достовірною інформацією щодо перебігу інтеграції персоналу; зниження ризику дезадаптації
Розроблення структурованої програми онбордінгу	Створення комплексної програми онбордінгу для новоприйнятих працівників; підготовка онбордінгового «довідника» з інформацією про ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», корпоративні правила, внутрішні регламенти та посадові інструкції; проведення welcome-тренінгу; ознайомлення з робочим місцем, вимогами охорони праці та техніки безпеки; детальне роз'яснення змісту посадових обов'язків і вимог до результатів праці	Забезпечення готовності нового працівника до виконання професійних функцій з перших етапів роботи; зменшення кількості помилок; скорочення часу на додаткові роз'яснення; підвищення якості виконання посадових обов'язків
Запровадження системи наставництва	Закріплення за новим працівником досвідченого наставника зі стажем роботи на підприємстві не менше 2–3 років; забезпечення професійного супроводу; передавання практичного досвіду; допомога у вирішенні виробничих та комунікативних складнощів; регулярна взаємодія наставника та працівника впродовж онбордінгового періоду	Прискорення соціально-психологічної інтеграції в колектив; зростання рівня довіри та залученості; повніше розкриття професійного потенціалу працівника; підвищення стабільності кадрового складу

### Програма онбордінгу нових працівників

Етап онбордінгу	Зміст заходів	Відповідальні особи	Період реалізації
Підготовчий етап	Підготовка та технічне оснащення робочого місця; забезпечення доступу до необхідних ресурсів, документації та засобів виробництва	Менеджер з персоналу, керівник структурного підрозділу	До початку роботи працівника
Первинне організаційне введення	Ознайомлення працівника з підприємством, його структурою, основними напрямками діяльності, правилами внутрішнього трудового розпорядку	Безпосередній керівник	Перший робочий день
Соціально-професійна інтеграція	Представлення нового працівника колективу; ознайомлення з робочим місцем, обладнанням та специфікою внутрішніх комунікацій	Спеціаліст з онбордінгу персоналу	Перший робочий день
Планування випробувального періоду	Формування індивідуальних завдань на період випробувального терміну; визначення наставника та узгодження форм супроводу	Безпосередній керівник	Перший робочий тиждень
Професійно-інструктивний супровід	Проведення інструктажу з охорони праці та техніки безпеки; роз'яснення прав, обов'язків і рівня відповідальності; відповіді на запитання працівника	Наставник, служба охорони праці	Перші робочі дні
Оцінювання результатів онбордінгу	Аналіз виконання поставлених завдань; оцінка професійної та соціальної інтеграції; надання зворотного зв'язку	Безпосередній керівник, спеціаліст з онбордінгу	Після завершення випробувального терміну

### Змістовно-функціональна модель онбордінгового тренінгу персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Функціональний етап	Назва навчального блоку	Основна мета	Ключові елементи реалізації
Орієнтаційний	Ознайомлення з підприємством	Формування уявлення про підприємство та його роль на ринку	Презентація історії створення та розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», місії, стратегічних цілей, принципів діяльності, конкурентних переваг
Соціалізаційний	Інтерактивне знайомство учасників	Зниження психологічної напруги та формування первинної командної взаємодії	Самопрезентації, парна робота, вправи на взаємне представлення, елементи неформального спілкування
Регламентуючий	Внутрішні правила та стандарти	Забезпечення нормативної обізнаності нових працівників	Обговорення правил внутрішнього трудового розпорядку, стандартів ділового стилю, користування інформаційними ресурсами
Мотиваційний	Досвід успішного працівника	Формування позитивної трудової установки та лояльності	Виступ запрошеного співробітника: кар'єрний шлях, адаптація в колективі, корпоративні цінності, відповіді на запитання
Структурний	Організаційна побудова підприємства	Усвідомлення місця підрозділу та посади в системі управління	Практичне відтворення організаційної структури підприємства, колективний аналіз
Кадрово-управлінський	Політика управління персоналом	Ознайомлення з кадровими процедурами та можливостями розвитку	Інформація про підбір персоналу, онбордінг, наставництво, навчання, оцінювання, корпоративні заходи, соціальні гарантії
Оцінювально-завершальний	Підбиття підсумків тренінгу	Отримання зворотного зв'язку та оцінка ефективності	Усне обговорення, рефлексія учасників, фіксація пропозицій щодо вдосконалення програми