

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Онбординг персоналу
як сучасний інструмент стабілізації персоналу організації
(на матеріалах ТДВ “Хмельницькзалізобетон”**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за заочною формою

Клімова І.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Клімова І.А. Онбординг персоналу як сучасний інструмент стабілізації персоналу організації (на матеріалах ТДВ “Хмельницьк-залізобетон”). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 90 с.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад удосконалення процесів онбордингу персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування. Розкрито сутність онбордингу як інтегрованої системи заходів, спрямованих на забезпечення швидкого включення працівника у виробничі процеси, освоєння корпоративних норм, підвищення продуктивності та мінімізацію витрат, пов'язаних із неуспішним наймом. У роботі уточнено зміст основних принципів і функцій онбордингу, визначено його структурно-функціональні характеристики та ключові етапи проходження. Систематизовано сучасні підходи до організації наставництва. Проведено оцінку їх адаптивності до умов діяльності підприємства. Розроблено профіль компетентностей наставника та сформовано вимоги до його професійної підготовки, особистісних якостей, результативності та мотиваційної спрямованості. Запропоновано систему матеріального й нематеріального стимулювання наставників на основі досягнення ключових показників ефективності, яка забезпечує оптимальне співвідношення витрат і результатів.

Доведено, що структурована програма адаптації, доповнена платформою HR-Start, наставництвом і системою контролю результатів, здатна скоротити втрати від плинності персоналу, підвищити якість введення у посаду та забезпечити стійкий розвиток кадрового потенціалу. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого підходу на підприємстві.

Ключові слова: онбординг, адаптація персоналу, соціалізація, наставництво, кадрова політика, компетентності, мотивація, HR-процеси, продуктивність праці, кадровий потенціал.

Abstract

Klimova I.A. Employee Onboarding as a Modern Tool for Stabilizing Organizational Personnel (based on the materials of PJSC “KhmelnyskyiZalizobeton”). Qualification academic paper (manuscript). Master’s thesis for obtaining the educational degree of Master in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 90 p.

This master's thesis presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied foundations for improving employee onboarding processes in an enterprise under contemporary operating conditions. The essence of onboarding is revealed as an integrated system of measures aimed at ensuring the rapid inclusion of a new employee into production processes, mastering corporate norms, increasing productivity, and minimizing costs associated with unsuccessful hiring. The thesis clarifies the content of the key principles and functions of onboarding, defines its structural and functional characteristics, and outlines its main stages. Modern approaches to organizing mentoring are systematized, and their adaptability to the enterprise's operational context is assessed. A competency profile for mentors has been developed, along with requirements for their professional preparation, personal qualities, performance indicators, and motivational orientation. A system of material and non-material incentives for mentors based on key performance indicators is proposed, ensuring an optimal balance between costs and outcomes.

It is demonstrated that a structured adaptation program, enhanced by the HR-Start platform, mentoring, and a results-monitoring system, can reduce turnover-related losses, improve the quality of job integration, and support sustainable development of the organization’s human resources capacity. Practical recommendations for implementing the proposed approach at the enterprise are formulated.

Keywords: onboarding, employee adaptation, socialization, mentoring, personnel policy, competencies, motivation, HR processes, labor productivity, human resource potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОНБОРДИНГУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність онбордингу як сучасного інструменту стабілізації персоналу організації.....	10
1.2. Принципи та структурно-функціональні характеристики онбордингу персоналу організації	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	24
2.1. Аналіз системи онбордингу персоналу на підприємстві	24
2.2. Оцінювання ефективності системи онбордингу на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	51
3.1. Концептуальні засади удосконалення процесу онбордингу персоналу організації.....	51
3.2. Впровадження наставництва як інструменту онбордингу персоналу в сучасних умовах.....	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Онбординг персоналу як сучасний інструмент стабілізації персоналу організації набуває особливої актуальності в умовах постійних змін зовнішнього середовища, трансформації ринку праці та посилення конкуренції за таланти. У сучасних організаціях ефективно залучення та утримання кваліфікованих працівників є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку. Проблема адаптації нових співробітників безпосередньо впливає на рівень їхньої лояльності, продуктивності та задоволеності роботою. Онбординг, як системний процес ознайомлення працівника з корпоративною культурою, стандартами, цінностями та функціональними обов'язками, перетворюється на стратегічний інструмент управління персоналом. Його ефективність визначає швидкість входження працівника в робочий процес і зниження рівня плинності кадрів.

У період воєнного стану та соціально-економічної нестабільності питання стабілізації кадрового потенціалу стає особливо значущим. Підприємства стикаються з проблемою відтоку кадрів, психологічним вигоранням і втратою мотивації працівників, що потребує посилення соціально-психологічної підтримки в межах програм онбордингу. Водночас цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для дистанційного супроводу новачків, використання адаптивних платформ і гейміфікованих рішень. Наукові дослідження доводять, що системно впроваджений онбординг знижує ризики невідповідності працівника посаді та підвищує індекс утримання персоналу. Важливою складовою є також залучення керівників середньої ланки до процесу наставництва, що формує позитивний клімат у колективі. Ефективний онбординг сприяє гармонійному поєднанню особистих і корпоративних цінностей, підвищує залученість і довіру до організації. У стратегічному вимірі це підсилює бренд роботодавця й зменшує витрати на повторний підбір кадрів. Застосування аналітичних інструментів у процесі адаптації дозволяє вимірювати ключові показники ефективності (KPI) та приймати обґрунтовані HR-рішення. Отже, онбординг стає не лише кадровою процедурою, а

інтегрованим елементом системи управління людськими ресурсами. Його значення зростає в контексті побудови стійких, гнучких і соціально орієнтованих організацій. Для українських підприємств актуальним є формування власних моделей онбордингу, адаптованих до реалій воєнного та повоєнного періоду. Таким чином, онбординг персоналу виступає дієвим інструментом стабілізації трудових колективів і підвищення конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі.

Проблематика онбордингу персоналу, як ключового процесу введення нових працівників у корпоративне та професійне середовище, привертає значну увагу науковців у сферах управління персоналом, соціології праці та організаційної психології. Дослідники, серед яких Василик А., Мурза К. [12], Винничук Р., Гладун С. [14], Груздєв О. [17], Любомудрова Н., Гойчук В. [41], Павлов В., Кушнірук О. [49], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [51], зробили суттєвий внесок у розуміння механізмів ефективного входження працівника в організацію. У їхніх працях значна увага приділяється змісту онбордингу, його структурі, ролі наставництва, важливості комунікацій та соціально-психологічної підтримки новачків. Водночас, незважаючи на теоретичну глибину напрацювань, багато аспектів формування комплексної, інтегрованої та результативної системи онбордингу на рівні конкретного підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання цифровізації онбордингу, запровадження системи КРІ, удосконалення аналітичних інструментів оцінювання ефективності наставництва у підтримці нових працівників. Це формує актуальне науково-практичне поле для подальших досліджень і впровадження сучасних підходів до управління онбордингом персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів онбордингу задля забезпечення стабільності кадрового складу організації. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність онбордингу як сучасного інструменту стабілізації персоналу організації;
- систематизувати принципи та структурно-функціональні характеристики онбордингу персоналу організації;
- провести аналіз функціонування системи онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити ефективність системи онбордингу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесу онбордингу персоналу організації;
- обґрунтувати ефективність впровадження наставництва як інструменту онбордингу персоналу.

Об’єктом дослідження є процес онбордингу персоналу як сучасного інструменту стабілізації персоналу організації.

Предметом дослідження є прикладні аспекти удосконалення процесу онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методичною основою дослідження процесів онбордингу персоналу виступає поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечують комплексний і багаторівневий аналіз цього явища. Теоретичну базу роботи сформували наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі менеджменту персоналу, організаційної поведінки та управління людськими ресурсами, які висвітлюють сучасні підходи до впровадження системи онбордингу в компаніях різних типів.

У процесі дослідження застосовувалися методи формалізації й абстрагування, логіко-семантичний аналіз, а також метод взаємозв’язку абстрактного та конкретного — з метою уточнення сутності онбордингу, його структурних компонентів та принципів побудови ефективної системи введення нових працівників у посаду. Методи аналізу та синтезу, узагальнення й класифікації були використані для окреслення елементів онбордингу, визначення видів підтримки нових працівників, а також для формування

пропозицій щодо впровадження сучасних інструментів наставництва, цифрових платформ та мотиваційних механізмів.

Системний підхід і структурно-функціональний аналіз дозволили розглянути онбординг як цілісну систему, що включає етапи підготовки, професійної інтеграції, соціальної адаптації та оцінювання результатів. Ці методи також застосовувалися під час розроблення процедур удосконалення наставницької програми та формування індикаторів ефективності онбордингу. Методи економічного та статистичного аналізу використовувалися для дослідження техніко-економічних показників діяльності підприємства, структури персоналу, рівня плинності кадрів і результативності чинної системи введення в посаду. Порівняльний метод забезпечив можливість зіставлення динаміки показників за роками та оцінювання змін у кадровій політиці підприємства.

Таким чином, застосований методичний інструментарій дав змогу всебічно дослідити систему онбордингу, визначити її сильні й слабкі сторони та розробити практичні рекомендації щодо її подальшого вдосконалення в умовах сучасного HR-менеджменту.

Інформаційну базу досліджень сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань онбордингу персоналу, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки» (3-4 грудня 2025 р., м. Запоріжжя) [1].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором практичні рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів у процесі онбордингу та інтеграції нових працівників можуть бути ефективно застосовані у діяльності сучасних підприємств. Вони здатні підвищити якість введення

персоналу в організації, сприяти його швидкій професійній та соціальній адаптації та забезпечувати стабільність трудового колективу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОНБОРДИНГУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність онбордингу як сучасного інструменту стабілізації персоналу організації

Сьогодні підприємства стикаються з гострим дефіцитом нестачею кваліфікованих робітників, технічних спеціалістів і управлінського персоналу, що негативно впливає на виробничі процеси та конкурентоспроможність. Причинами цього явища є трудова міграція, демографічний спад, воєнні події та загальне зниження престижності окремих професій. За таких умов зростає значення не лише пошуку та залучення кадрів, а й утримання працівників у перші місяці роботи, коли ризик звільнення є найбільшим. Саме тому онбординг, як системний процес введення працівника у професійне середовище, набуває статусу стратегічного елементу кадрової політики.

Ефективний онбординг дозволяє знизити плинність кадрів у критичний період перших 90 днів роботи, що є важливим у контексті високої вартості підбору та навчання персоналу. Підприємства, які ігнорують цей етап, стикаються з повторюваними проблемами: частими звільненнями новачків, затримками у виробництві та втратою інвестицій у навчання. У той же час структурований онбординг допомагає працівнику швидше освоїти посадові обов'язки, зрозуміти корпоративні цінності та налагодити комунікацію з колегами. Це особливо важливо там, де робота пов'язана з високою відповідальністю, технічними навичками або складними технологічними процесами. Соціально-психологічна підтримка, наставництво та інформування новачків сприяють формуванню почуття приналежності до організації.

У сучасних умовах дефіциту кадрів онбординг стає одним із головних факторів утримання персоналу, адже допомагає зменшити рівень

невизначеності та стресу у нових працівників. Наявність підтримки з боку наставника та керівництва впливає на рівень довіри й мотивації, а отже — на рішення залишитися в компанії. Крім того, ефективний онбординг позитивно впливає на продуктивність праці, оскільки новий працівник починає повноцінно працювати набагато швидше. У результаті організація отримує не лише стабільний кадровий склад, а й підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас онбординг формує основу для розвитку корпоративної культури, оскільки саме в перші тижні роботи формується ставлення працівника до компанії, її правил та стандартів.

В умовах глобальної конкуренції за таланти онбординг стає невід'ємною частиною іміджу роботодавця. Підприємства, які демонструють високий рівень підтримки новачків, отримують переваги у війні за кадри та зменшують витрати на рекрутинг. Крім того, цифровізація трудових процесів відкриває можливості для створення гнучких, персоналізованих програм онбордингу, що підвищує його ефективність [51]. Таким чином, удосконалення онбордингу є не лише внутрішньою потребою підприємства, а й відповіддю на зовнішні виклики ринку праці. Завдяки цьому онбординг стає ключовим інструментом стабілізації персоналу, підвищення продуктивності, зміцнення корпоративної культури та забезпечення довгострокового розвитку організації.

Онбординг розглядається сучасною науковою спільнотою як багатовимірний, системно організований процес включення нового працівника в організаційне середовище, що передбачає не лише формальне ознайомлення з посадовими інструкціями, а й глибоку інтеграцію в ціннісно-культурний простір підприємства. У його змістовому наповненні поєднуються компоненти професійної підготовки, організаційної соціалізації, розвитку технічних компетентностей та формування «soft skills», необхідних для ефективної взаємодії в колективі. Результативний онбординг сприяє швидкому включенню працівника в робочі процеси, забезпечує формування його продуктивності вже з початку професійної діяльності та знижує ризики раннього звільнення [49].

У працях В. Василик та К. Мурзи акцентується увага на тому, що

онбординг є ключовим елементом організаційної соціалізації, адже інтеграція нового працівника неможлива без чітко структурованого планування його функціональних обов'язків, оцінювання рівня підготовки та аналізу наявних компетентностей [12]. Науковці підкреслюють, що якісна адаптація передбачає не лише професійне, а й соціально-психологічне включення працівника в колектив.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що онбординг здебільшого трактується як динамічний, поетапний процес, ефективність якого залежить від логічної послідовності, стандартизованості процедур та зрозумілості для новачка. Узагальнюючи підходи, запропоновані Р. Винничук та С. Гладун [14], О. Груздєвим [17], Н. Любомудровою та В. Гойчуком [41], Л. Ремньовою, О. Симоновим і С. Хмелевським [51], можна стверджувати, що Груздєв О. запропонував найбільш комплексну модель онбордингу, яка охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти та легко адаптується до специфіки різних підприємств і галузей. У свою чергу, інші автори приділяють більше уваги окремим складовим процесу — соціально-психологічній адаптації, наставництву, розвитку компетентностей або побудові комунікацій [17].

Особливої цінності набувають дослідження Н. Любомудрової, В. Гойчука, Л. Ремньової, О. Симонова та С. Хмелевського [41; 51], які враховують кризовий стан ринку праці України та пропонують адаптовані моделі онбордингу для умов нестабільності, кадрового дефіциту та високої турбулентності середовища. Їхні напрацювання містять рекомендації щодо створення гнучких, контекстно залежних програм введення в посаду, що враховують психоемоційний стан працівників та специфіку стресових умов.

Усі зазначені автори одностайні у твердженні, що онбординг — це тривалий, поетапний і багаторівневий процес, який розпочинається задовго до першого робочого дня працівника та може тривати кілька місяців. Вони підкреслюють, що ефективність онбордингу значною мірою залежить від індивідуалізації підходів, урахування досвіду та потреб працівника, а також від здатності організації забезпечити доступність інформації, підтримку

наставника та стабільну комунікацію на всіх етапах інтеграції. Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про зростання ролі онбордингу як інструменту підвищення продуктивності, стабілізації персоналу та формування конкурентних переваг сучасних організацій.

На нашу думку, онбординг персоналу доцільно визначити як цілісний, системно організований та науково обґрунтований процес професійної, організаційної і соціально-психологічної інтеграції нового працівника в корпоративне середовище, що спрямований на забезпечення його швидкого включення у виробничі, комунікаційні та управлінські процеси підприємства з метою досягнення оптимальної продуктивності у найкоротші терміни. На відміну від традиційної адаптації, онбординг розглядається як ширша концепція, що охоплює не лише первинне ознайомлення з робочими функціями, а й формування стійкої лояльності, розвиток професійної ідентичності та закріплення працівника в організації. Однією з ключових характеристик онбордингу є його багаторівневність, оскільки процес включає підготовчий, організаційно-інформаційний, соціокультурний, професійно-навчальний та оціночний етапи. Важливою рисою онбордингу є його тривалість, адже ефективна інтеграція триває від кількох тижнів до кількох місяців залежно від складності завдань і займаної посади.

Онбординг передбачає структурованість і алгоритмізованість процедур, що забезпечують прозорість вимог до нового працівника та прогнозованість його професійного розвитку. Одночасно процес базується на індивідуалізації, оскільки врахування досвіду, компетентностей і психологічних особливостей працівника сприяє зниженню стресу та прискоренню інтеграції. До характерних ознак онбордингу належать наявність формальних документів — планів введення в посаду, чек-листів, положення про наставництво, інструкцій з охорони праці та стандартів корпоративної комунікації. Важливою характеристикою є міжфункціональна взаємодія: у процесі онбордингу залучаються керівники підрозділів, HR-фахівці, наставники, служба охорони праці та інші структурні одиниці.

Соціальна компонента є невід'ємною частиною онбордингу, оскільки формування стійких комунікаційних зв'язків, налагодження неформальної взаємодії та підтримка колективу прямо впливають на рішення працівника щодо тривалості його подальшої роботи в організації. Суттєве значення має також інформаційна доступність: новий працівник повинен отримати повну, структуровану й зрозумілу інформацію щодо правил внутрішнього розпорядку, політик підприємства, очікуваних результатів, показників ефективності та цілей організації. Наступною характеристикою є цифровізація онбордингу, яка передбачає використання електронних платформ, онлайн-курсів, чат-ботів, цифрових кабінетів працівника і систем моніторингу прогресу [54].

Онбординг також виконує стратегічну функцію, адже він є інструментом зниження плинності кадрів, формування кадрового резерву, підвищення роботодавчого бренду та розвитку корпоративної культури. Психологічна підтримка в рамках онбордингу сприяє зниженню рівня тривожності, невизначеності та підвищує мотивацію до виконання робочих завдань. Ефективний онбординг має бути вимірюваним, тому його ще однією характерною рисою виступає наявність системи оцінювання — КРІ онбордингу, анкет адаптації, інтерв'ю за результатами випробувального строку та регулярних зворотних зв'язків.

Отже, онбординг є комплексним процесом, що поєднує інструктивний, інформаційний, культурний, навчальний і психологічний аспекти, спрямовані на забезпечення максимально ефективного входження працівника до структури підприємства. Його системність, послідовність, персоніфікованість і стратегічна орієнтація є основними характеристиками, які визначають здатність онбордингу забезпечувати стабілізацію трудового колективу та підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного ринку праці.

1.2. Принципи та структурно-функціональні характеристики онбордингу персоналу організації

Онбординг, як стратегічний механізм первинної інтеграції персоналу, спрямований не лише на ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками, а й на формування розуміння корпоративних цінностей, організаційних норм та особливостей внутрішньої комунікації. Саме тому дослідження його принципів набуває особливої ваги, оскільки від їх чіткості й обґрунтованості залежить здатність організації забезпечувати швидке, комфортне та продуктивне включення працівника у роботу.

Структурно-функціональні характеристики онбордингу визначають, яким чином побудований цей процес, які елементи він охоплює та як саме вони взаємодіють між собою. У сучасних умовах онбординг розглядається як комплексна категорія, що поєднує інформаційну, навчальну, соціально-психологічну, мотиваційну та комунікаційну складові, які разом створюють цілісну систему підтримки нового працівника. Недостатньо організований або формальний підхід до онбордингу призводить до підвищення плинності кадрів, зниження продуктивності праці та погіршення роботодавчого іміджу підприємства. Відповідно, актуальність наукового вивчення структурно-функціональних характеристик полягає в необхідності визначити оптимальні моделі побудови онбордингу, які забезпечують узгодженість дій HR-підрозділів, керівників і наставників [47].

Крім того, у сучасних організаціях зростає потреба у формуванні стандартизованих, але гнучких процедур онбордингу, що адаптуються до специфіки різних посад, індивідуальних особливостей працівників та умов діяльності підприємства. Це зумовлює важливість детального вивчення принципів індивідуалізації, системності, безперервності, відкритості комунікацій та цифрової підтримки онбордингу. У контексті цифровізації управлінських процесів виокремлюється ще один аспект актуальності —

потреба в інтеграції сучасних інформаційних технологій, які оптимізують моніторинг, навчальні програми та комунікацію під час введення в посаду.

Отже, дослідження принципів та структурно-функціональних характеристик онбордингу має високу практичну та теоретичну значущість, оскільки дає можливість сформуванню науково обґрунтованої моделі інтеграції персоналу, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню ефективності діяльності організації та забезпеченню її довгострокової конкурентоспроможності.

Принципи онбордингу персоналу — це науково обґрунтовані, систематизовані та взаємопов'язані вихідні положення, які визначають зміст, логіку, організацію та методологічні засади процесу інтеграції нового працівника в організаційне середовище та забезпечують його ефективність. Вони виступають нормативно-методичною основою формування структури онбордингу, регламентують послідовність дій учасників процесу, визначають очікувані результати на кожному етапі входження працівника в посаду та забезпечують відповідність процесу стратегічним цілям управління персоналом [53]. Принципи онбордингу відображають ключові закономірності організаційної соціалізації та трудової адаптації, інтегруючи ціннісні, поведінкові, професійні та комунікаційні аспекти, що забезпечують гармонійне включення новачка в структуру підприємства. Вони спрямовані на забезпечення системності, безперервності, індивідуалізації, інформаційної доступності, зворотного зв'язку та міжфункціональної взаємодії під час введення працівника в професійне середовище, що дозволяє досягти стабільності кадрового складу й підвищення ефективності діяльності організації.

На основі аналізу наукових джерел нами систематизовано основні принципи онбордингу (табл. 1.2)

Таблиця 1.2. Основні принципи онбордингу персоналу організації

Принцип	Зміст принципу
Системності	Онбординг має здійснюватися як цілісний, взаємопов'язаний комплекс заходів, що охоплює організаційний, інформаційний, навчальний, соціально-психологічний та оцінювальний компоненти.
Поетапності	Процес введення в посаду проходить через чітко структуровані етапи — підготовчий, організаційний, професійний, соціальний та контрольний, кожен з яких має власні завдання та інструменти.
Безперервності	Підтримка нового працівника здійснюється протягом усього періоду онбордингу, а не обмежується першим робочим днем чи тижнем; забезпечується сталість супроводу та наставництва.
Індивідуалізації	Онбординг адаптується до досвіду, потреб, компетентностей та особистісних характеристик кожного працівника; враховується специфіка посади та робочого середовища.
Інформативності та прозорості	Новий працівник має отримати повний обсяг структурованої інформації щодо правил, політик, вимог, очікуваних результатів та механізмів комунікації в організації.
Узгодженості та міжфункціональної взаємодії	До онбордингу залучаються різні структурні підрозділи — HR-відділ, керівники, наставники, служба охорони праці; взаємодія між ними забезпечує єдиний стандарт процесу.
Організаційної та соціальної підтримки	Підприємство забезпечує створення умов, що мінімізують стрес, невизначеність і труднощі входження в колектив; включає наставництво, зворотний зв'язок, підтримку керівництва.
Доступності зворотного зв'язку	Працівник має можливість отримувати регулярний фідбек щодо власних результатів та надавати керівництву пропозиції чи зауваження щодо процесу.
Цифровізації та технологічності	У процесі онбордингу застосовуються сучасні цифрові інструменти — LMS-платформи, онлайн-курси, персональні кабінети, чек-листи, електронні форми моніторингу.
Орієнтації на результат	Усі етапи онбордингу спрямовані на досягнення вимірюваних результатів — скорочення терміну входження у посаду, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів.

Примітка. Систематизовано автором на основі [42].

Принципи онбордингу персоналу становлять методологічну основу організації процесу первинної інтеграції працівника в корпоративне середовище та визначають якість, результативність і тривалість його становлення в новій професійній ролі. Принцип системності передбачає, що онбординг має бути представлений як комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють організаційний, інформаційний, навчальний, соціально-психологічний та контрольний компоненти, що утворюють єдину логічно узгоджену модель входження працівника у структуру підприємства. Поетапність означає, що процес повинен бути структурованим відповідно до

часових фаз — від підготовчого етапу, коли формуються документи та умови для роботи, до завершального, який передбачає оцінювання результатів, зворотний зв'язок та ухвалення рішення про подальшу траєкторію розвитку працівника. Принцип безперервності наголошує на необхідності постійної підтримки працівника протягом усього періоду онбордингу, а не лише в перший день чи тиждень; він забезпечує сталість комунікацій, систематичність наставництва та інкрементальне формування професійних і соціальних компетенцій.

Індивідуалізація як принцип означає, що онбординг має враховувати попередній досвід, професійні навички, психологічні особливості та потреби кожного працівника, а також специфіку займаної посади. Такий підхід дозволяє мінімізувати кількість стресових ситуацій, підвищити рівень адаптованості та зменшити ризики передчасного звільнення. Принцип інформативності та прозорості полягає у забезпеченні нових співробітників максимально повним, структурованим і доступним обсягом інформації про функціонування підприємства, його політики, регламенти, очікувані результати та критерії ефективності [49]. Це дозволяє знизити рівень невизначеності, сформувані прогнозовані очікування та сприяє швидшому професійному становленню.

Принцип узгодженості та міжфункціональної взаємодії відображає необхідність координації дій між HR-підрозділом, безпосередніми керівниками, наставниками, службою охорони праці та іншими структурними одиницями. Він забезпечує інтеграцію різних аспектів введення в посаду, запобігає дублюванню функцій, підвищує якість супроводу новачка та сприяє створенню узгодженої системи підтримки. Принцип організаційної та соціальної підтримки підкреслює важливість створення умов, що сприяють зняттю психологічної напруги, забезпечують супровід у перші тижні роботи та допомагають працівнику відчувати приналежність до колективу. У цьому контексті особливу роль відіграє наставництво, регулярні зустрічі з керівництвом, неформальні комунікації та соціальні інтеграційні механізми.

Доступність зворотного зв'язку є важливим принципом, що визначає ефективність онбордингу як двостороннього процесу. Вона передбачає регулярність комунікацій між працівником, наставником та керівником, можливість обговорення труднощів, корекцію завдань та оцінку прогресу. Це забезпечує гнучкість і адаптивність процесу введення в посаду [48]. Принцип цифровізації та технологічності підкреслює роль сучасних ІТ-інструментів, таких як платформи дистанційного навчання, електронні кабінети працівника, інтерактивні чек-листи та онлайн-моніторинг. Використання цифрових технологій підвищує доступність інформації, прискорює навчання та забезпечує точність контролю за виконанням плану онбордингу.

Зрештою, принцип орієнтації на результат означає, що всі елементи онбордингу мають бути спрямовані на досягнення конкретних, вимірюваних та об'єктивно оцінюваних показників: скорочення часу входження в посаду, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування лояльності працівника до організації. У сукупності зазначені принципи формують науково обґрунтовану методологічну базу, що забезпечує високий рівень ефективності процесу онбордингу та сприяє довгостроковому зміцненню кадрового потенціалу сучасної організації.

Принципи онбордингу виступають методологічною основою, яка визначає логіку, структуру та зміст процесу інтеграції працівника, а отже — безпосередньо пов'язана з його функціональним наповненням (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Функції онбордингу персоналу

Функція онбордингу	Зміст функції	Інструменти реалізації
1	2	3
Інформаційна	Забезпечує новачка всією необхідною інформацією про структуру підприємства, стратегічні цілі, політики, стандарти, правила внутрішнього трудового розпорядку, вимоги до робочих процесів та посадові обов'язки. Формує розуміння взаємозв'язків між підрозділами та їх ролі у виробничому циклі.	Welcome-book, корпоративний портал, інформаційні буклети, відеопрезентація підприємства, інструкції, регламенти, електронний кабінет працівника.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Організаційно-ознайомча	Охоплює підготовку робочого місця, забезпечення доступів до ресурсів, проведення інструктажів, ознайомлення з режимом роботи, технологічними лініями, обладнанням, а також внутрішніми регламентами і процедурами.	Check-листи підготовки робочого місця, інструктаж з ОП і ТБ, onboarding-карта, екскурсія підприємством, оформлення документів через HRIS.
Навчально-розвивальна	Спрямована на формування базових і спеціальних компетентностей: технологічних, операційних, комунікативних. Передбачає навчання стандартам якості, технологічним операціям, правилам безпеки, корпоративним навичкам, участь у тренінгах і роботі з наставником.	Наставництво, індивідуальний план стажування, тренінги, відеоуроки, модулі e-learning, інструкції, посадові карти компетентностей.
Соціалізаційна	Сприяє інтеграції працівника в колектив шляхом формування соціальних зв'язків, розуміння неформальних норм поведінки, традицій та етичних правил організації. Забезпечує адаптацію до стилю управління та міжособистісної взаємодії.	Наставницькі зустрічі, командні знайомства, інтеграційні події, соціально-психологічні тренінги, чат-групи підрозділу.
Мотиваційна	Передбачає формування внутрішньої та зовнішньої мотивації через підтримку, визнання, пояснення системи винагород, можливостей росту, цілей підрозділу. Забезпечує розуміння значущості ролі працівника в організації.	Система преміювання, програми наставництва, індивідуальні бесіди, проміжні цілі, корпоративні заохочувальні програми.
Комунікаційна	Забезпечує створення ефективної системи взаємодії між працівником, керівником, HR-фахівцем і командою, забезпечує доступність каналів комунікації. Формує культуру відкритості та діалогу.	Регулярні one-to-one зустрічі, HR-супровід, корпоративні месенджери, інструкції щодо комунікаційних каналів.
Контрольно-оцінювальна	Передбачає моніторинг прогресу працівника, контроль виконання завдань, оцінку компетентностей, аналіз сильних і слабких сторін, ухвалення рішень щодо закріплення на посаді чи корекції програми адаптації.	КРІ онбордингу, чек-листи виконання завдань, анкети адаптації, інтерв'ю з наставником, оціночні листи, тестування.
Психологічно-підтримувальна	Забезпечує емоційну підтримку працівника, зменшення стресових факторів, створення атмосфери безпеки, довіри та прийняття. Сприяє формуванню психологічної стійкості в період змін.	Наставництво, адаптаційні зустрічі, консультації HR, соціально-психологічні тренінги, корпоративні ритуали підтримки.
Інтеграційна	Поєднує нового працівника з виробничими процесами, корпоративними цілями та управлінськими структурами. Забезпечує включення в систему ролей, відповідальностей і робочих взаємодій.	Включення в робочі групи, участь у виробничих нарадах, аналіз робочих кейсів, робота з корпоративними системами (ERP, CRM).

Примітка. Систематизовано автором

Онбординг персоналу є багатофункціональною системою, що охоплює комплекс організаційних, інформаційних, професійних, психологічних та соціальних процесів, спрямованих на ефективне введення нового працівника у роботу. Однією з фундаментальних функцій онбордингу виступає інформаційна функція, яка передбачає забезпечення новачка всебічною інформацією про структуру підприємства, його політики, стандарти, правила внутрішнього трудового розпорядку, систему комунікацій та ключові цілі організації [40]. Завдяки цій функції працівник отримує змогу з перших днів сформуванню чіткого уявлення про корпоративні норми та очікування, що значно зменшує рівень невизначеності. Інформаційна функція є основою для формування адекватних уявлень про майбутню діяльність і дозволяє уникнути помилок, пов'язаних з недостатністю початкової інформації.

Надзвичайно важливою є організаційно-ознайомча функція, яка забезпечує новачка всіма необхідними умовами для повноцінного старту роботи. Вона включає підготовку робочого місця, проведення інструктажів, створення доступу до інформаційних систем та ресурсів, ознайомлення з обладнанням і технологічними процесами. Виконання цієї функції усуває організаційні бар'єри, що можуть завадити швидкому включенню у робочий процес, та забезпечує готовність працівника до виконання своїх обов'язків уже в перші робочі години [39]. Такий підхід сприяє оптимізації робочого часу та мінімізації витрат, пов'язаних з організаційною дезорієнтацією.

Наступною є навчально-розвивальна функція, яка формує у нового працівника професійні компетентності, навички роботи з технічними засобами, освоєння стандартів якості та внутрішніх регламентів. Навчання може здійснюватися через наставництво, тренінги, інструктажі, електронні курси та практичне стажування. Значення цієї функції полягає у прискоренні виходу працівника на нормативну продуктивність, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства [42]. Крім того, розвиток професійних компетентностей у межах онбордингу створює основу для швидкого формування професійної майстерності.

Окреме місце в системі онбордингу займає соціалізаційна функція, що забезпечує включення працівника у соціальне середовище колективу. Соціалізація сприяє засвоєнню неформальних норм взаємодії, цінностей, корпоративних традицій та стилю управління [38]. Завдяки цій функції працівник поступово стає частиною команди, формує соціальні зв'язки та емоційне відчуття приналежності, що є важливою умовою утримання персоналу на ранніх етапах роботи. Ефективна соціалізація значно знижує рівень психологічної напруги та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі.

Важливою складовою онбордингу є мотиваційна функція, яка підтримує інтерес працівника до роботи, пояснює систему винагород, перспективи розвитку та значущість його внеску в організацію. Ця функція формує внутрішню мотивацію, зацікавленість у професійному зростанні та бажання взаємодіяти з командою. Мотиваційний вплив особливо важливий у період високої ймовірності звільнення під час перших трьох місяців роботи. Правильно організована мотивація стимулює відповідальність, ініціативність та прагнення досягати результатів.

Функціональну цілісність онбордингу доповнює комунікаційна функція, спрямована на забезпечення ефективної взаємодії працівника з керівництвом, HR-відділом, наставниками та колегами [38]. Ця функція гарантує доступність каналів комунікації та сприяє відкритому діалогу. Налагодження регулярного зворотного зв'язку дозволяє оперативно вирішувати проблеми, коригувати завдання й зменшувати ризики нерозуміння в колективі. Крім того, комунікаційна функція формує культуру відкритості, що є однією з ключових ознак сучасного управління персоналом.

Не менш важливою є контрольна-оцінювальна функція, що забезпечує моніторинг ефективності проходження онбордингу. Вона включає аналіз виконання завдань, оцінку компетентностей, тестування, інтерв'ю, вибір заходів щодо корекції плану адаптації. Контрольно-оцінювальна функція дозволяє виявити прогалини у знаннях працівника, визначити здатність до

самостійної роботи та ухвалити рішення про успішне завершення адаптації. Таким чином, ця функція забезпечує зворотний зв'язок керівництву та дозволяє підвищити ефективність процесу онбордингу.

Важливу роль виконує і психологічно-підтримувальна функція, яка спрямована на створення сприятливого емоційного середовища для новачка. Вона дозволяє зменшити адаптаційний стрес, підвищує впевненість та сприяє формуванню стійкого емоційного стану. Психологічна підтримка, особливо у складних умовах або технічно насичених робочих процесах, значно підвищує шанси працівника на успішне входження в колектив та закріплення в організації.

Ключовою загальною функцією виступає інтеграційна функція, що забезпечує входження працівника в систему виробничих, управлінських та комунікаційних процесів підприємства. Інтеграція передбачає узгодження особистих компетентностей працівника з вимогами організації, включення в командну діяльність та розуміння місця працівника в загальній системі цілей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сукупність цих функцій формує цілісний механізм онбордингу, здатний забезпечити стабілізацію персоналу, підвищення продуктивності, зниження плинності та зміцнення корпоративної культури. Кожна функція є необхідною складовою системи, яка гарантує ефективне включення працівника у роботу та його довгострокове утримання в організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз системи онбордингу персоналу на підприємстві

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобнтон», яке припинилося) створено у 1956 році. У 1987 році було затверджено рішення про реконструкцію заводу. Відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної Корпорації у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворено у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [52].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснює багатoproфільну господарську діяльність, спрямовану на забезпечення потреб будівельної галузі та суміжних секторів економіки. Основу діяльності підприємства становить виробництво та реалізація широкого спектра будівельних матеріалів, зокрема бетонних, залізобетонних і металевих конструкцій різного призначення. Підприємство також виготовляє металопластикові конструкції (вікна, двері та інші вироби), продукцію з полімерів, деревини, комбінованих та пневматичних матеріалів, а також окремі види виробів промислового використання. Важливою частиною діяльності є ведення видавничих і редакційних робіт, надання транспортно-експедиційних послуг, ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів, а також їх прокат.

Окрім виробничих і транспортних послуг, підприємство здійснює орендні операції щодо власного нерухомого майна, займається збиранням та заготівлею певних видів відходів як вторинної сировини відповідно до переліків, затверджених Кабінетом Міністрів України. До сфери діяльності також

належать операції з небезпечними відходами, зберігання паливно-мастильних матеріалів, проведення маркетингових, інформаційно-довідкових, перекладацьких робіт, а також надання консалтингових, юридичних, аудиторських та інжинірингових послуг. Підприємство виконує функції митного брокера та митного перевізника, організовує конференції, семінари, а також бере участь у підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має можливість здійснювати операції з цінними паперами, об'єктами нерухомості, металобрухтом, а також провадити фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність. Окремі види діяльності реалізуються виключно за наявності відповідних ліцензій і дозволів, передбачених законодавством України. У межах визначених статутних завдань підприємство вправі укладати договори з фізичними та юридичними особами, виступати посередником у господарських операціях, що відповідають його предмету діяльності [52].

Підприємство може надавати позики працівникам та іншим суб'єктам господарювання, укладати трудові договори з персоналом у відповідності до норм чинного законодавства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» самостійно встановлює ціни та тарифи на свою продукцію, за винятком випадків державного регулювання. Підприємство має право використовувати, реалізовувати, передавати, продавати чи обмінювати засоби виробництва та інші активи згідно із законодавством, а також здійснювати зовнішньоекономічні операції.

Компанія може створювати філії, представництва та дочірні підприємства як в Україні, так і за її межами, брати участь у діяльності господарських товариств та інших суб'єктів господарювання, а також долучатися до асоціацій та добровільних об'єднань підприємств, якщо їхня діяльність узгоджується з інтересами товариства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» володіє майном, переданим учасниками як внеском до статутного капіталу, продукцією, створеною в результаті власної діяльності, доходами та іншими активами, отриманими на законних підставах.

За свої зобов'язання підприємство відповідає усім належним йому майном, тоді як учасники не несуть відповідальності за його борги, але ризикують понести збитки у межах вартості власних внесків.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2020-2024 рр. (табл. А.1 додатку А). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс на третину з 581,3 млн. грн. до 1146,5 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 2,1 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 47,33%) спостерігалось у 2023 р.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2020 р. він складав 0,91 грн. на 1 грн., а у 2024 р. він зріс до 0,92 грн. на 1 грн. Збільшення виручки від продажу продукції та зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 133825 тис. грн. у 2020 р. до 242646 тис. грн. у 2024 р., тобто на 81,32%. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1. Наведені дані свідчать, що протягом 2020-2024 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ, значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, знизилась підприємницька активність, і, як наслідок підприємство отримало менший прибуток, ніж у попередні роки.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу скоротилась з 476 осіб до 443 осіб, або на 6,93%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 2,22 рази.

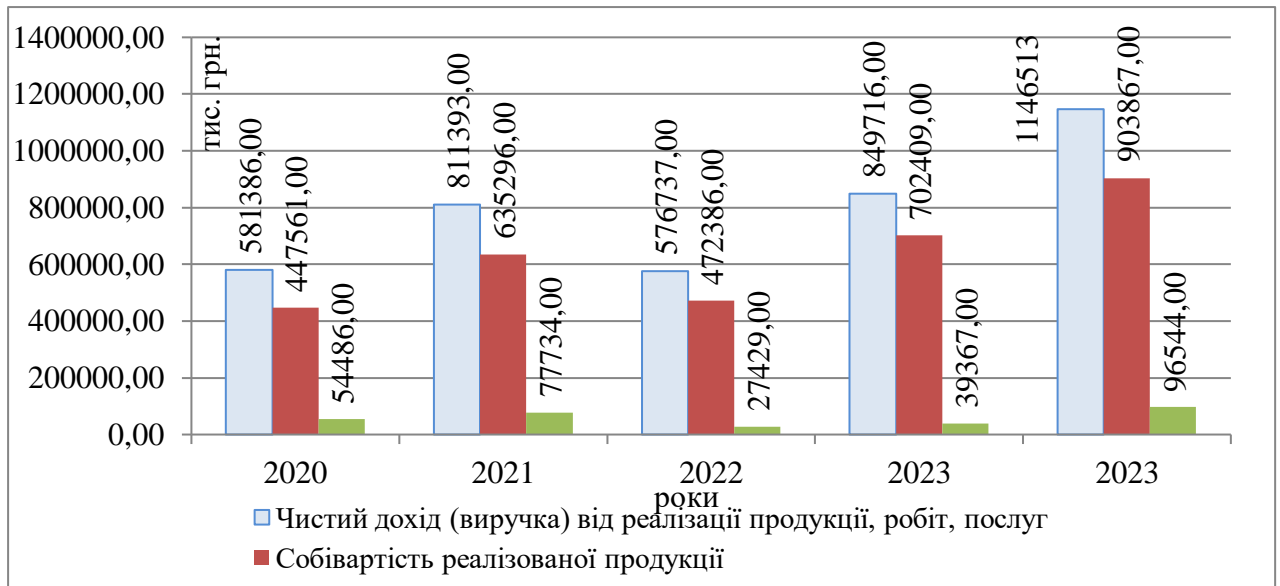


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 23-37]

Якщо в 2020 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 1221,4 тис. грн., то в 2024 році вона збільшилась до 2588,07 тис. грн. (досягла максимального значення), тобто за аналізований період зростання склало 2,11 рази. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника (рис. 2.2).

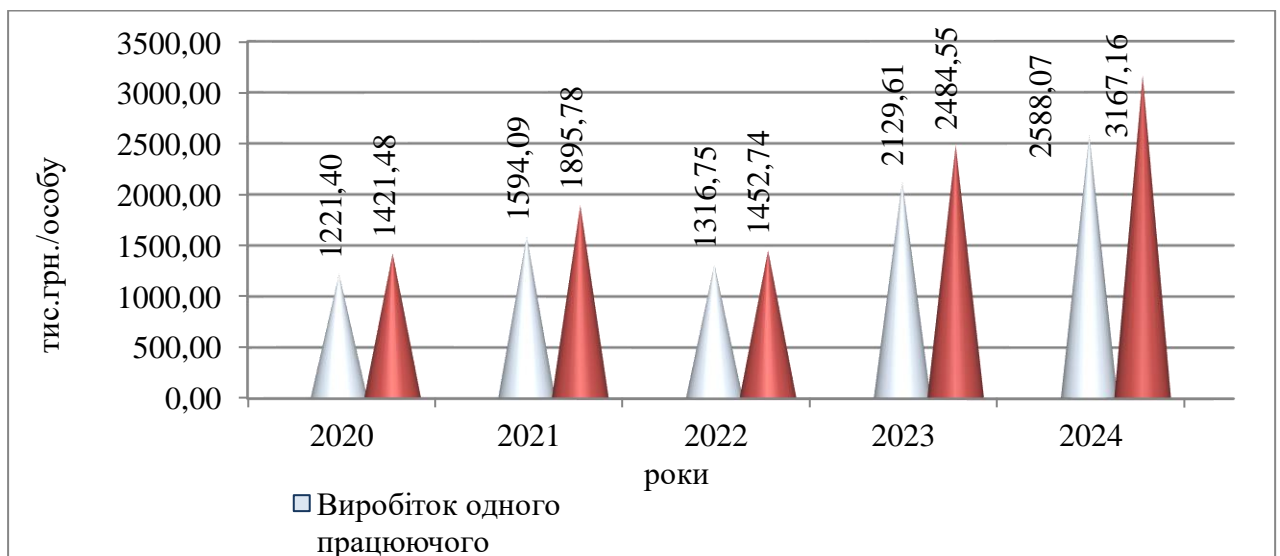


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 23-37]

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. А.2 додатку А). Наведені дані демонструють, що реалізована продукція підприємства зросла на 565,13 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: залізобетонних конструкцій на 245,14 млн. грн., цементного розчину на 180,25 млн. грн., дерев'яних виробів на 109,74 млн грн, тротуарної плитки на 42,69 млн.грн. Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема іншої продукції на 12,69 млн. грн

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва тротуарної плитки та бруківки на 0,88% та інших видів продукції на 9,26%. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва залізобетонних конструкцій на 7,21%, цементного розчину на 1,96% та дерев'яних виробів на 0,97%.

В цілому структура продукції у 2024 р. наведена на рис. А.1 додатку А. Наведений рисунок засвідчив, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає виробництво залізобетонних конструкцій (35,96%), наступними за обсягом виробництва йде виробництво цементного розчину (29,88%) та виготовлення дерев'яних виробів (18,42%),. Найменший обсяг в структурі виробництва займають інша продукція (7,28%), виробництво тротуарної плитки та бруківки (8,46%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку, укладенням контрактів із компаніями, що замовляють виробництво інших видів продукції, ніж було на традиційних ринках збуту підприємства.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. А.3 додатку А). Як видно із наведених даних, прибуток підприємство отримує переважно від реалізації продукції. Інші доходи та витрати складають

дуже невелику частину у загальних фінансових результатах.

У 2024 р. підприємство отримало прибуток у розмірі 96,5 млн. грн, що на 42,05 млн. грн. більше рівня 2020 р. За аналізований період спостерігається приріст чистого доходу на 565,13 млн. грн. (або у 1,97 рази), собівартості на 456,3 млн. грн. (або у 2,01 рази.). Зростання собівартості вищими темпами, ніж чистого доходу, призвело до зростання величини валового прибутку, лише на 108,8 млн.грн. рази або у 1,81 рази. Інші операційні доходи зросли на 12,8 млн. грн., зросли витрати на збут та інші операційні витрати на 31,2 млн. грн., що вплинуло на зростання фінансових результатів від операційної діяльності на 63,2 млн. грн. або майже на 36%.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про відносно ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання. Це підтверджується прибутковою діяльністю і як наслідок прибутковістю продажу та витрат. Однак, підприємству необхідно нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, що неможливо зробити без застосування заходів пов'язаних з ефективним HR-менеджментом.

Високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри, зростання трудової міграції, зміна ціннісних орієнтацій працівників і дефіцит робітничих професій створюють нові виклики для підприємств промислового сектору. Ефективна система онбордингу стає ключовим інструментом адаптації персоналу, який забезпечує швидке залучення новачків у виробничий процес, формування лояльності до підприємства та зниження плинності кадрів. Особливої ваги ця проблема набуває для підприємств із тривалим виробничим циклом і складною структурою, до яких належить ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Недостатня увага до систематизації процесу адаптації призводить до втрати потенційно цінних працівників уже на перших етапах роботи. Водночас онбординг виступає елементом стратегічного управління персоналом, який поєднує функції HR-менеджменту, корпоративної культури, наставництва та навчання на робочому місці. Розроблення сучасної моделі онбордингу дозволяє

підвищити ефективність використання людського капіталу підприємства та створює підґрунтя для довгострокової мотивації.

Для промислових підприємств регіонального рівня актуальним є пошук гнучких, технологічно орієнтованих форм адаптації, здатних інтегрувати цифрові інструменти, відеоінструкції, платформи дистанційного навчання. Аналіз практики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи введення в посаду та розробити рекомендації щодо її вдосконалення. В умовах дефіциту кадрів та підвищеного виробничого навантаження онбординг набуває значення як механізм кадрової стабілізації. Його якісна організація сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, зниженню стресу нових працівників і підвищенню продуктивності праці. Тому впровадження структурованої системи онбордингу є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його організаційної культури та стійкості до зовнішніх викликів.

Система онбордингу персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформувалася поступово, у процесі розвитку підприємства та вдосконалення кадрових практик. Вона поєднує елементи адміністративної, професійної та соціально-психологічної адаптації, що забезпечують плавне включення нових працівників у колектив і виробничий процес. Першим етапом є організаційно-кадрова підготовка, яку здійснює відділ кадрів. На цьому етапі перевіряються документи кандидата, готується робоче місце, оформляються накази про прийняття на роботу, формується особова справа. Після підписання трудового договору працівник проходить вступний інструктаж з охорони праці, пожежної безпеки та санітарно-гігієнічних норм, що є обов'язковою частиною політики безпеки виробництва.

Для розуміння ефективності розподілу функцій з онбордингу сформуємо матрицю розподілу функцій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відображає, які саме дії виконують основні структурні підрозділи на різних етапах адаптації нового працівника (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Матриця розподілу функцій онбордингу між структурними підрозділами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап	Відділ кадрів	Керівник структурного підрозділу	Наставник / Майстер	Служба охорони праці	Адміністрація підприємства
1. Підготовка до прийняття на роботу	Формує пакет документів, видає наказ, готує робоче місце, інформує керівника	Уточнює потребу в кадрах, погоджує кандидатуру	—	—	Затверджує штатний розпис і ліміти чисельності
2. Організація першого робочого дня	Проводить реєстрацію, оформлення, коротку презентацію підприємства	Знайомить із підлеглими, визначає наставника	Зустрічає новачка, допомагає зорієнтуватись у виробництві	Проводить вступний інструктаж з охорони праці	Надає вітання від імені керівництва, формує корпоративне враження
3. Ознайомлення з корпоративними стандартами та правилами	Передає матеріали: внутрішні положення, колективний договір, кодекс етики	Контролює дотримання правил поведінки у підрозділі	Пояснює неформальні норми поведінки, культуру колективу	—	Забезпечує єдину політику корпоративних стандартів
4. Професійна адаптація	Координує навчальний процес, веде облік адаптаційних карт	Забезпечує умови для навчання, контролює результати	Навчає технологічним операціям, оцінює прогрес	Нагадує про безпеку праці, контролює дотримання інструкцій	Здійснює моніторинг загальної ефективності адаптації
5. Соціально-психологічна інтеграція	Організовує анкетування та зустрічі з HR	Сприяє командній взаємодії, залучає до колективних заходів	Допомагає адаптуватись у неформальному середовищі	—	Ініціює корпоративні події, дні підприємства
6. Контроль та оцінка результатів адаптації	Проводить підсумкову співбесіду, аналізує KPI адаптації	Готує характеристику працівника, подає відгук HR	Надає звіт про виконання плану стажування	—	Отримує узагальнені дані про ефективність адаптації персоналу
7. Прийняття рішення щодо подальшої роботи	Готує пропозиції щодо зарахування / продовження випробувального терміну	Подає висновок про професійну придатність	—	—	Затверджує рішення щодо працівника
8. Архівування та аналітика	Формує базу даних по новачках, узагальнює результати адаптації	—	—	—	Використовує результати для удосконалення кадрової політики

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Аналіз розподілу функцій онбордингу персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наявність системного підходу до адаптації нових працівників, у межах якого чітко визначено відповідальні підрозділи та напрями їхньої діяльності. Ключову координуючу роль у процесі виконує відділ кадрів, який забезпечує організаційно-документальне оформлення, розробку адаптаційних планів, проведення ознайомчих процедур і підсумковий аналіз результатів. Такий розподіл сприяє стандартизації процесу прийняття на роботу та підвищенню прозорості кадрових процедур. Проте ефективність роботи кадрової служби значною мірою залежить від зворотного зв'язку з іншими підрозділами, зокрема виробничими, які безпосередньо впливають на якість професійної адаптації.

Важливою ланкою системи виступають керівники структурних підрозділів, котрі забезпечують практичну інтеграцію працівників у виробниче середовище, здійснюють контроль за виконанням планів стажування, формують умови для наставництва. Водночас їхня функціональна завантаженість часто обмежує можливість надавати достатній рівень уваги процесу адаптації, що знижує її гнучкість. Це свідчить про потребу в розширенні компетенцій та мотиваційних механізмів для керівників середньої ланки у сфері розвитку персоналу.

Функції наставників на підприємстві реалізуються ефективно в частині професійного навчання, але мають переважно неформалізований характер. Відсутність єдиних критеріїв оцінки наставницької діяльності ускладнює контроль якості передачі знань і досвіду. Запровадження стандартизованих звітів наставників або карт супроводу адаптації могло б суттєво підвищити результативність цієї складової.

Позитивним є те, що система наставництва охоплює не лише професійну, а й соціально-психологічну адаптацію, сприяючи формуванню командного духу та зниженню рівня стресу у новачків. Служба охорони праці виконує чітко визначену роль у забезпеченні безпечних умов праці та проведенні інструктажів, що є невід'ємною частиною онбордингу у виробничому середовищі. Її діяльність інтегрована в загальну систему адаптації, хоча взаємодія з HR-службою має

епізодичний характер і потребує більшої координації, наприклад, через спільні електронні реєстри інструктажів.

Роль адміністрації підприємства полягає у стратегічному супроводі процесу онбордингу — затвердженні штатного розпису, ухваленні рішень щодо працівників після випробувального терміну, а також підтримці корпоративної культури. Проте адміністративний рівень управління поки що не має достатніх інструментів для моніторингу ефективності онбордингу в реальному часі. Запровадження системи HR-аналітики дозволило б оцінювати показники плинності, рівень задоволеності новачків та ефективність наставників на регулярній основі.

Загалом розподіл функцій між підрозділами є логічним і збалансованим, проте його ефективність обмежується відсутністю цифрової інтеграції процесів і формалізованої координаційної структури. Система орієнтована більше на адміністративно-документальне супроводження, ніж на розвиток досвіду працівника (*employee experience*). Для підвищення результативності доцільно створити єдину координаційну групу з онбордингу, що об'єднає представників HR, виробництва, охорони праці та адміністрації. Такий підхід забезпечить комплексність, оперативність обміну інформацією й можливість постійного вдосконалення адаптаційних практик. У перспективі впровадження цифрових інструментів — електронних карт адаптації, LMS-платформи навчання, інтегрованих баз даних — дозволить значно підвищити ефективність функціонального розподілу та зробити процес онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сучасним, гнучким і результативним.

Аналіз існуючої системи онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє виявити низку проблем, які знижують її ефективність і вимагають комплексного вдосконалення. Насамперед, процес адаптації має переважно традиційний, паперово-адміністративний характер, без використання цифрових інструментів контролю та оцінки результатів. Відсутність електронної бази даних новоприйнятих працівників та інтегрованих карт адаптації ускладнює моніторинг прогресу кожного новачка. Крім того, не сформовано єдиного внутрішнього положення про онбординг, яке б регламентувало етапи,

відповідальних осіб, строки й критерії оцінки успішності адаптації. Це призводить до розбіжностей у практиці різних підрозділів і суб'єктивності у підходах до наставництва.

Іншою проблемою є недостатня підготовленість наставників, більшість із яких не мають спеціального навчання або методичних рекомендацій щодо супроводу новачків. Їхня діяльність базується на особистому досвіді, а не на єдиних стандартах, тому рівень адаптаційної підтримки різниться залежно від підрозділу. Водночас система мотивації наставників майже відсутня — заохочення носять ситуативний або моральний характер, що не стимулює до активної участі у формуванні корпоративної культури. Також спостерігається обмежена комунікація між HR-службою та виробничими керівниками, через що інформація про результати адаптації часто не доходить до управлінського рівня або залишається несистематизованою.

Важливою проблемою є низький рівень залучення адміністрації підприємства до процесу розвитку кадрової політики. Хоча керівництво формально підтримує необхідність адаптації, відсутній стратегічний підхід до її інтеграції в систему управління людським капіталом. Не вистачає аналітичних даних щодо плинності кадрів у перші місяці роботи, рівня задоволеності новачків чи економічного ефекту від скорочення часу виходу на продуктивність. Це обмежує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, психологічна підтримка нових працівників не є системною: відсутні корпоративні заходи для їх соціальної інтеграції, немає «Welcome-паketу» або програм ознайомлення з цінностями підприємства.

Ще однією слабкою ланкою є дефіцит інструментів зворотного зв'язку, які б дозволяли новачкам висловлювати пропозиції чи проблеми під час адаптації. Опитування проводяться нерегулярно, а результати не аналізуються на рівні HR-аналітики. Також процес оцінки ефективності онбордингу має епізодичний характер і зводиться до формального завершення випробувального терміну без глибокої діагностики розвитку компетентностей працівника. Наявна система не враховує специфіку різних категорій персоналу — робітничих, інженерно-технічних, управлінських — що знижує індивідуалізацію підходів.

Шляхи вирішення зазначених проблем передбачають комплексну модернізацію системи онбордингу. Передусім необхідно розробити та затвердити внутрішнє положення про онбординг персоналу, яке чітко регламентує етапи, процедури, критерії оцінки, права та обов'язки учасників процесу. Доцільно впровадити цифрову платформу HR-Start або аналогічний модуль в обліковій системі підприємства, що забезпечить автоматизований облік новачків, нагадування про етапи адаптації та онлайн-зворотний зв'язок. Важливо створити систему навчання наставників, яка передбачатиме короткі тренінги з комунікації, коучингу, розвитку командного духу та моніторингу результатів.

Крім того, необхідно запровадити механізми матеріального і нематеріального стимулювання наставників, зокрема премії, відзнаки або додаткові дні відпочинку. Рекомендується впровадити корпоративну програму «Перші 100 днів», яка міститиме дорожню карту адаптації, чек-листи, відеоінструкції та систему підтримки від відділу кадрів. Для підвищення прозорості слід щоквартально проводити опитування задоволеності нових працівників та використовувати отримані результати у HR-аналітиці.

Важливою складовою вдосконалення є посилення ролі адміністрації у стратегічному управлінні персоналом — запровадження показників ефективності онбордингу (KPI), регулярний моніторинг плинності кадрів та аналіз економічного ефекту. Необхідно розробити «Welcome-пакет» і корпоративний довідник, що відображатимуть цінності, місію та етичні стандарти підприємства. Варто розвивати елементи гейміфікації в адаптації — наприклад, систему досягнень або рейтинги новачків.

У підсумку, вирішення зазначених проблем можливе лише за умови переходу від фрагментарної, документально орієнтованої моделі до інтегрованої, технологічно підтриманої системи онбордингу, яка поєднуватиме формальну, професійну та соціальну складові. Це дозволить скоротити час входження працівників у посаду, підвищити їхню лояльність, продуктивність і забезпечити кадрову стабільність підприємства в умовах післявоєнного економічного відновлення.

2.2. Оцінювання ефективності системи онбордингу на підприємстві

Оцінювання ефективності будь-якого управлінського процесу є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, і процес онбордингу персоналу не є винятком. У межах діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ефективність системи онбордингу може бути оцінена за такими показниками: зменшення рівня плинності кадрів, збільшення середнього стажу роботи, підвищення результативності праці, зростання рівня задоволеності працівників роботою, а також стабільність перебування працівників на займаних посадах.

З метою визначення основних труднощів процесу онбордингу було проведено анкетне опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (додаток Б), які мають стаж роботи не більше трьох років. Дослідження проведено у вересні 2025 року та охопило 40 осіб: 17 із них працювали менше року, 15 — від одного до двох років, і 8 — від двох до трьох років.

Результати опитування показали, що більшість нових співробітників проходять процес онбордингу протягом трьох місяців (рис. 2.3).

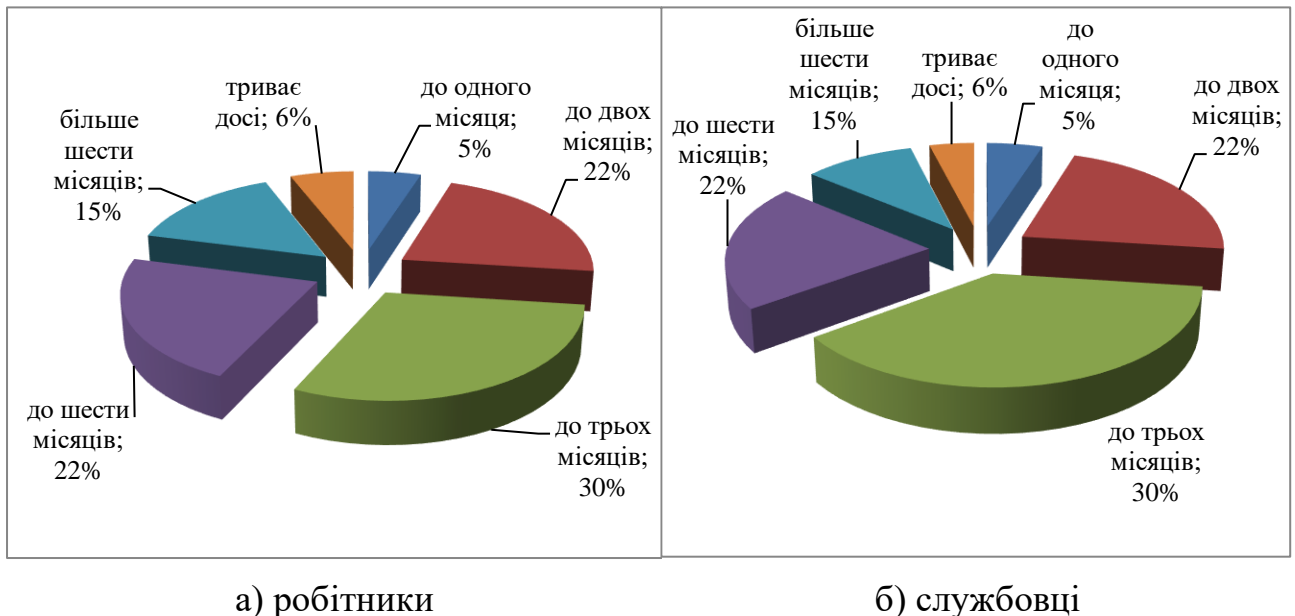


Рисунок 2.3. – Думка респондентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» про тривалість їх онбордингу

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Так, серед робітників цей показник становив 57%, а серед службовців — 65%. Водночас 21% робітників і 14% службовців зазначили, що їхній онбординг тривав понад шість місяців, що свідчить про певні недоліки в організації наставництва або комунікаційних процесів.

Додатковий аналіз дозволив виявити, що найчастіше нові працівники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відчували труднощі під час входження в колектив (50%) та під час засвоєння посадових обов'язків (35%) (рис. 2.4).

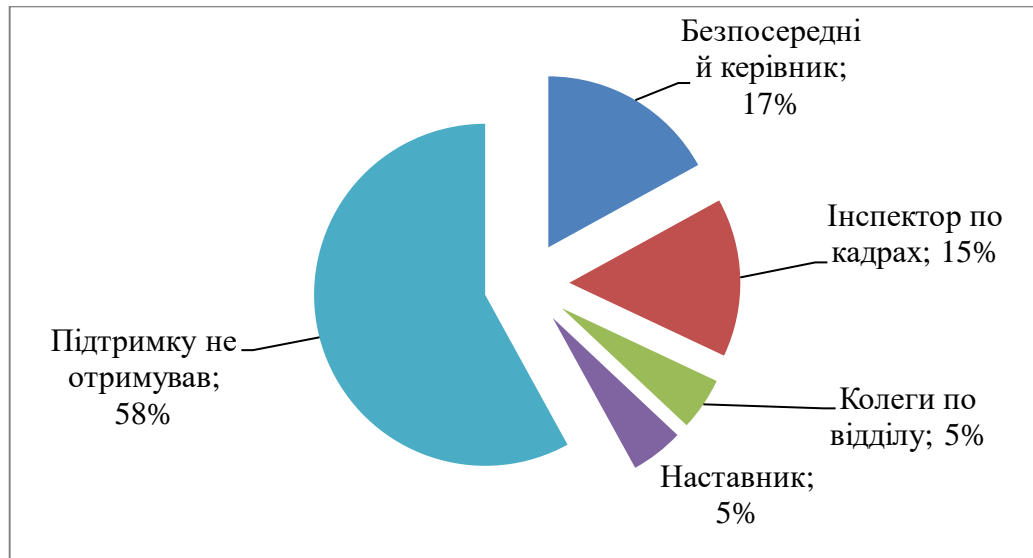


Рисунок 2.4. – Думка респондентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» про перешкоди адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Менш поширеними, але важливими чинниками були побутові умови й робоче навантаження. Більшість опитаних (58%) заявили, що під час онбордингу не отримували жодної підтримки, а отже, наставницька програма функціонує неформально або потребує посилення (рис. 2.5). Серед основних бар'єрів респонденти назвали: відсутність необхідної інформації про підприємство (30%), нестачу допомоги колег (20%), пасивність безпосередніх керівників (15%), нечіткість посадових обов'язків (13%), надмірне робоче навантаження (12%) і напружену атмосферу у колективі (10%). Дослідження також засвідчило, що понад половина респондентів (54%) потребували близько двох тижнів, щоб зорієнтуватися на робочому місці та запам'ятати розташування підрозділів (рис. 2.5). Повне розуміння функціональних обов'язків формувалося у 37% опитаних протягом місяця, а ефективний зворотний зв'язок від наставника чи керівника отримували лише 28% працівників.

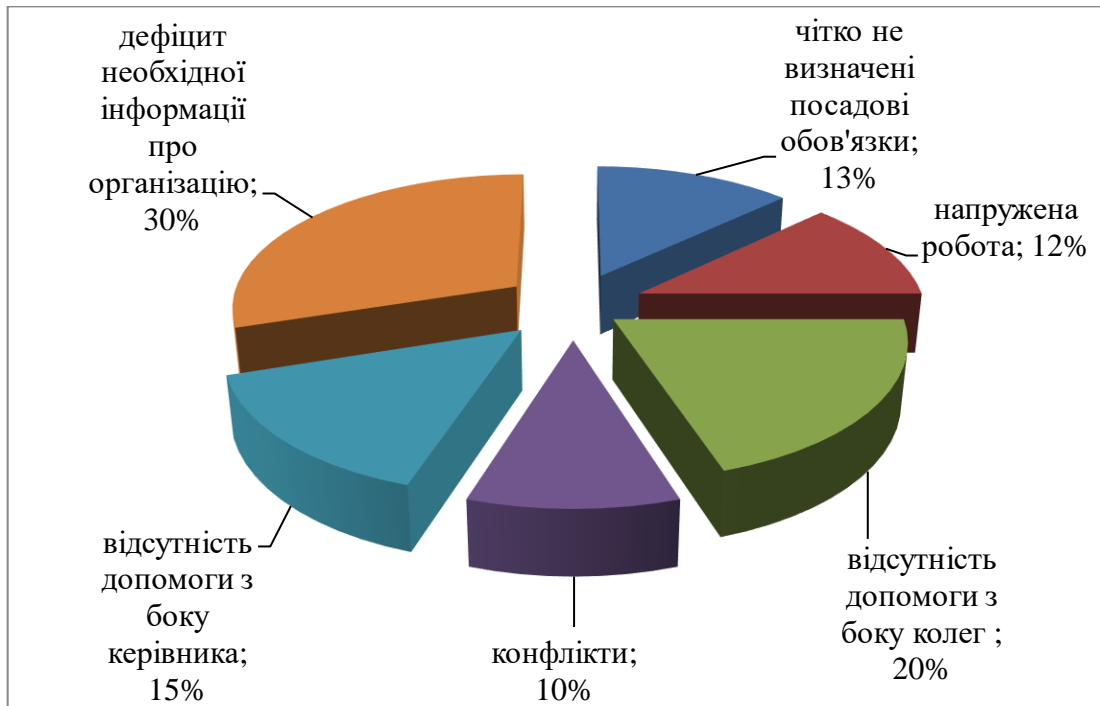


Рисунок 2.5. – Думка респондентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» про перешкоди успішного
Примітка. Складено автором на основі опитування

Психологічна адаптація новачків також виявилася тривалою: зниження почуття невизначеності та тривоги спостерігалось лише у 34% працівників протягом першого року. Засвоєння корпоративних цінностей і норм поведінки відбувалося у 32% співробітників протягом шести місяців. Почуття належності до колективу формувалося у 39% опитаних лише після пів року роботи.

Більшість респондентів (40%) відзначили, що позитивне ставлення до підприємства, задоволення роботою та прийняття цілей організації з'являються після двох місяців роботи. Система взаємодії з колегами стабілізується у близько третини працівників (33%) у межах перших двох місяців.

Отримані результати свідчать, що процес онбордингу персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом виконує свою функцію, однак вимагає удосконалення за напрямками розвитку наставництва, покращення комунікацій між новими співробітниками та керівництвом, створення електронних інструментів підтримки новачків і формування єдиної політики управління онбордингом. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню термінів входження в посаду, зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності роботи персоналу підприємства.

Високий рівень плинності кадрів істотно впливає на ритмічність виробничого процесу, своєчасне виконання планових завдань і забезпечення належної якості продукції. Саме тому особливого значення набуває постійний контроль за відповідністю фактичної чисельності персоналу запланованим або штатним показникам, які визначаються відповідно до обсягів виробничої програми. Такий моніторинг має охоплювати показники за професіями, посадами, кваліфікаційними розрядами та категоріями працівників не лише в межах окремих структурних підрозділів, а й у масштабах усього підприємства. Іншими словами, необхідно забезпечити реальну укомплектованість кадрового складу, що дозволить підтримувати виробничі потужності на запланованому рівні та ефективно реалізовувати виробничу програму.

Для детального вивчення процесів руху робочої сили на підприємстві було проведено відповідні аналітичні розрахунки, результати яких наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Дані про рух робочої сили ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	476	509	438	399	443	-33
2.	Прийнято працівників, осіб	48	64	22	54	37	-11
3.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	15	135	61	10	12	-3
	– за власним бажанням	13	128	58	9	11	-2
	– з причин скорочення штатів	2	6	1	0	0	-2
	– за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,1008	0,1257	0,0502	0,1353	0,0835	-0,0173
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0315	0,2652	0,1393	0,0251	0,0271	-0,0044
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0273	0,2534	0,1370	0,0251	0,0271	-0,0002

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

[23-27]

Аналіз динаміки руху робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за

2020–2024 роки свідчить про наявність певних коливань у кадровому складі підприємства, що зумовлені як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми організаційними змінами. Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду скоротилася з 476 осіб у 2020 році до 443 осіб у 2024 році, тобто на 33 працівники. Це свідчить про тенденцію до оптимізації штату, що, ймовірно, пов'язано з автоматизацією окремих виробничих процесів або нестабільністю обсягів замовлень у будівельній галузі.

Динаміка показника прийому кадрів демонструє несталість: у 2020 році було прийнято 48 працівників, тоді як у 2021 році цей показник зріс до 64 осіб, але вже у 2022 році скоротився більш ніж утричі — до 22 осіб. У 2023 році знову спостерігається активізація набору (54 особи), проте у 2024 році тенденція знову спадає (37 осіб). Така нерівномірність свідчить про ситуативний характер набору персоналу, який, ймовірно, зумовлений сезонністю виробництва або реалізацією короткострокових проєктів.

Показник вибуття працівників також має виражену змінність: після значного зростання у 2021 році (135 осіб, тобто майже 27% від загальної чисельності) кількість звільнених різко скоротилася до 10 осіб у 2023 році та 12 у 2024 році. Такий різкий стрибок у 2021 році можна пояснити як наслідком організаційних перебудов, так і зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та міграційних процесів. Варто відзначити, що основною причиною звільнень залишаються звільнення за власним бажанням, частка яких становила від 85% до 95% усіх випадків. Це може свідчити про проблеми мотивації, низьку заробітну плату або відсутність можливостей для професійного зростання. Водночас звільнення через скорочення штатів або порушення трудової дисципліни мають незначну питому вагу, що свідчить про стабільну виробничу дисципліну та відсутність системних реструктуризацій у 2023–2024 роках.

Коефіцієнт обороту за прийомом персоналу має коливальний характер: з 0,1008 у 2020 році до 0,1257 у 2021 році, після чого спостерігається різке зниження у 2022 році (0,0502) та подальше часткове відновлення у 2023 році (0,1353). У 2024 році цей показник становив 0,0835, що є нижчим за базовий

рівень. Це означає, що інтенсивність найму персоналу знизилася, а підприємство зосередилося на збереженні вже наявних кадрів.

Коефіцієнт обороту з вибуття також демонструє різку змінність: з 0,0315 у 2020 році він зріс до 0,2652 у 2021 році, після чого поступово зменшувався, досягнувши 0,0271 у 2024 році. Аналогічну тенденцію має коефіцієнт плинності кадрів — від 0,0273 у 2020 році до пікового рівня 0,2534 у 2021 році, що свідчить про кризовий стан кадрової стабільності в той період. Починаючи з 2022 року, спостерігається поступова нормалізація ситуації, і вже у 2023–2024 роках рівень плинності повернувся до базових значень (0,0251–0,0271).

Причинно-наслідковий аналіз вказує, що підвищення плинності у 2021 році стало наслідком поєднання економічного спаду, зміни умов праці, психологічного виснаження персоналу в умовах кризових процесів і, можливо, недостатньої ефективності системи онбордингу. Надалі стабілізація кадрових показників свідчить про відновлення організаційного клімату, поліпшення системи мотивації та внутрішніх комунікацій.

Загалом у 2024 році підприємство характеризується помірним рівнем руху робочої сили, зменшенням частки добровільних звільнень і поступовим формуванням стабільного кадрового ядра. Це є позитивною тенденцією, яка вказує на посилення ролі HR-служби, удосконалення практик управління персоналом і підвищення ефективності системи онбордингу, спрямованої на утримання нових працівників та їх довгострокову інтеграцію у виробничий колектив.

Для аналізу даних по складу персоналу за стажем роботи систематизуємо дані у вигляді табл. 2.3. Аналіз таблиці 2.3 дає змогу простежити логіку формування кадрової стабільності, динаміку оновлення штату й ефективність реалізації процесів онбордингу.

Першопричиною змін є поступове скорочення загальної чисельності працівників – з 476 осіб у 2020 р. до 443 у 2024 р. Це стало наслідком оптимізації штатної структури, упровадження енергоощадних технологій і часткової автоматизації, що зменшили потребу у допоміжному персоналі.

Таблиця 2.3. Склад персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за стажем роботи у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	476	509	438	399	443
Стаж до 1 року, осіб (%)	42 (8,8%)	58 (11,4%)	29 (6,6%)	36 (9,0%)	41 (9,3%)
Стаж 1–3 роки, осіб (%)	63 (13,2%)	74 (14,5%)	61 (13,9%)	54 (13,5%)	60 (13,6%)
Стаж 3–5 років, осіб (%)	95 (20,0%)	102 (20,0%)	88 (20,1%)	82 (20,5%)	86 (19,4%)
Понад 5 років, осіб (%)	276 (58,0%)	275 (54,1%)	260 (59,4%)	227 (57,0%)	256 (57,7%)
Звільнення до завершення онбордингу (до 3 міс.), осіб (% від прийнятих)	6 (12,5%)	10 (15,6%)	5 (22,7%)	4 (7,4%)	8 (8,1%)

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [23-27]

Водночас зменшення чисельності працівників супроводжувалось підвищенням частки досвідчених кадрів (понад 5 років стажу), які стабілізують виробничі процеси, зберігають корпоративні знання та забезпечують безперервність технологічного циклу.

Інша тенденція – зниження частки працівників зі стажем до 1 року у 2022 р. (до 6,6 %) було зумовлено кризовими явищами воєнного періоду: скороченням обсягів замовлень і зниженням привабливості виробничих професій. Це спричинило обмеження набору нових кадрів і, відповідно, підвищення навантаження на наявний персонал. Подальше відновлення економічної активності у 2023–2024 рр. викликало повільне зростання частки нових працівників, що свідчить про відновлення довіри до підприємства як роботодавця.

Зміни у групі працівників зі стажем 1–3 роки мають причинно-наслідковий зв'язок із якістю системи онбордингу: у роки з нижчою плинністю кадрів (2023–2024) їхня частка зберігалася стабільною ($\approx 13\%$), що свідчить про успішне завершення адаптаційних програм і закріплення новачків у колективі.

Показник звільнень до завершення онбордингу відображає чутливість системи до соціально-економічних умов. Його пікове значення у 2022 р. (22,7 %) було наслідком психологічної нестабільності, відсутності наставницької підтримки й недостатньої комунікації між HR-службою та виробничими

підрозділами. Після вдосконалення програми введення в посаду та запровадження елементів менторства у 2023–2024 рр. цей показник знизився до 7–8 %, що свідчить про зміцнення ефективності онбордингу.

Отже, причина зниження плинності кадрів полягає у вдосконаленні кадрових процедур, стабілізації економічної ситуації та розвитку корпоративної культури, а наслідком стало підвищення рівня лояльності працівників і зміцнення кадрового ядра. Паралельно зменшення кількості звільнень під час онбордингу спричинило скорочення непродуктивних витрат часу на повторне навчання, підвищення продуктивності праці та якості виробничих операцій.

Для проведення комплексного аналізу процесів онбордингу та професійної соціалізації персоналу необхідно володіти достовірними відомостями, які всебічно характеризують кадрову ситуацію на підприємстві, зокрема ті категорії працівників, яких бракує для повного забезпечення виробничих потреб. Такі дані, з одного боку, є підґрунтям для формування заявок до центрів зайнятості щодо потреби у кадрах, а з іншого — дають змогу контролювати виконання поданих заявок і відстежувати рівень фактичного забезпечення кадрами.

Метою складання таких вихідних відомостей є отримання аналітичної бази, яка дозволяє оцінити ступінь укомплектованості структурних підрозділів і підприємства в цілому персоналом відповідної кваліфікації, професії та компетентності. З цією метою було здійснено дослідження професійно-кваліфікаційного складу штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», результати якого наведено на рис. 2.4. Як видно з наведених даних, повної укомплектованості кадрового складу у жоден із розглянутих періодів досягнуто не було. Найвищий показник спостерігався у 2020 році — 91,2%, що можна вважати відносно позитивним результатом. В інші роки рівень забезпеченості персоналом коливався в межах 87–89%, а у 2024 році знизився до 88,14%, що на 3,06% менше порівняно з 2020 роком. Така тенденція свідчить про наявність дефіциту кадрів, особливо у сегменті робітничих професій — формувальників, бетонярів, арматурників, слюсарів і електромонтерів, які є ключовими для стабільного виробничого процесу.

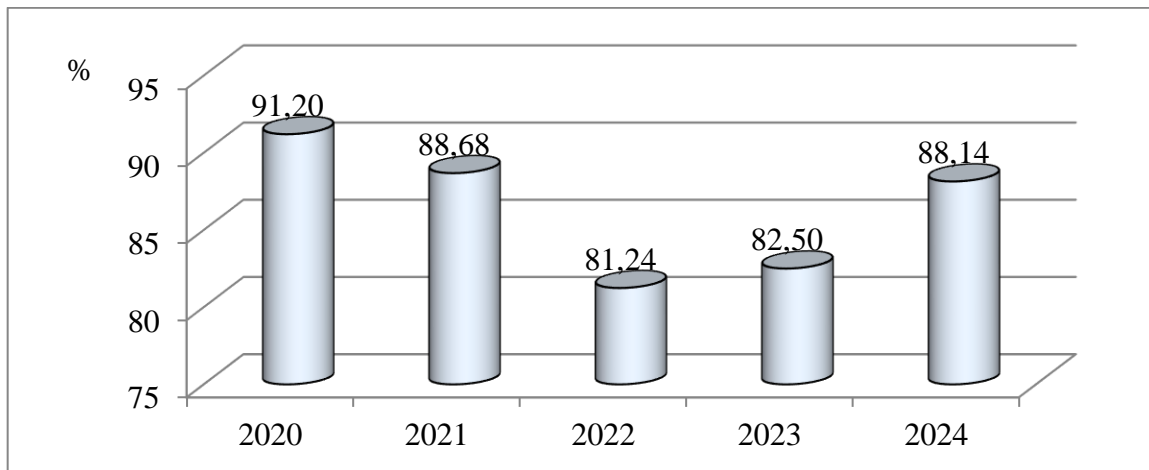


Рисунок 2.4. – Рівень укомплектованості кадрами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Недостатня укомплектованість штату негативно впливає на продуктивність, рівень виконання виробничої програми та своєчасність виконання замовлень. Вона також ускладнює реалізацію системи онбордингу, оскільки кадровий дефіцит змушує залучати новачків до роботи без достатнього періоду навчання і соціалізації. Це підвищує ризик плинності кадрів і знижує якість виконання операцій на початкових етапах.

Для більш глибокої оцінки ефективності використання трудового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно проаналізувати фонд робочого часу, що дозволить виявити непродуктивні втрати, пов'язані з простоем, відпустками, лікарняними та іншими причинами (табл. 2.3). Такий аналіз допоможе визначити резерви підвищення ефективності праці, вдосконалити організацію робочого часу й оптимізувати систему онбордингу шляхом точнішого планування навантаження нових працівників.

З аналізу даних видно, що упродовж 2020–2024 років кількість відпрацьованих днів і годин одним працівником за рік на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросла на 247 годин, однак загальний фонд робочого часу зменшився на 28894 години. Це скорочення пояснюється зменшенням обсягів фактично відпрацьованого часу у масштабах усього підприємства, що, ймовірно, пов'язано зі зниженням чисельності персоналу або тимчасовими простоем виробництва.

Таблиця 2.3. Аналіз фонду робочого часу персоналу ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Фонд робочого часу, всього	207792	167731	152784	143327	156686	-51106
Відпрацьовано часу, всього	162078	119089	125968	120395	133183	-28894
в т.ч.:						
- 1 працівником	1460	1309	1636	1745	1707	247
Невідпрацьовано часу, всього	45714	48642	26816	22932	23503	-22211
в т.ч.:						
– щорічні відпустки;	21312	17472	11592	13248	14976	-6336
– тимчасова непрацездатність;	7587	5148	3762	3798	4201	-3386
– простої;	4588	2487	9358	3112	2489	-2099
– прогули;	-	-	-	-	-	-
– інші причини.	12227	23535	2104	2774	1837	-10390

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [23-27]

Попри це, спостерігається позитивна тенденція – загальний обсяг невідпрацьованого часу скоротився на 22211 годин. Такий результат досягнуто завдяки зменшенню тривалості щорічних відпусток, скороченню годин тимчасової непрацездатності, зниженню частоти простоїв і втрат робочого часу з інших причин. Водночас середній показник часу, відпрацьованого одним працівником, зріс на 247 годин на рік, що свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів і зростання ефективності праці персоналу підприємства.

У межах дослідження системи онбордингу та професійної соціалізації аналіз фонду робочого часу має особливе значення, адже він безпосередньо відображає ефективність залучення працівників у виробничий процес. Основним завданням якісного онбордингу є забезпечення постійної продуктивної зайнятості працівника — тобто такого використання робочого часу, коли кожна година його перебування на підприємстві спрямована на виконання посадових

обов'язків і виробничих завдань. Звісно, з урахуванням необхідних внутрішньозмінних перерв для відпочинку та особистих потреб.

Якщо ж робочий час використовується неефективно, спостерігаються простої через порушення технології, недоліки організації праці, порушення трудової дисципліни або внутрішнього розпорядку, то такий працівник розглядається як ризиковий з точки зору кадрової стабільності, а його процес онбордингу вважається неповністю успішним.

Одним із ключових індикаторів ефективності онбордингу є продуктивність праці, що відображає рівень раціонального використання трудових ресурсів і ступінь інтеграції працівника у виробничу систему. Цей показник використовується для оцінювання внутрішньої ефективності, планування господарської діяльності та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зростання продуктивності праці є не лише економічним, а й соціально-психологічним результатом успішного онбордингу. Воно сприяє підвищенню задоволеності працею, посиленню самомотивації працівників і зменшенню плинності кадрів. Натомість зниження продуктивності має зворотний ефект — призводить до демотивації, втрати інтересу до роботи та підвищення ризику звільнення.

Під час аналізу продуктивності праці варто враховувати два ключові аспекти: ефективність використання робочого часу та інтенсивність трудового процесу. Саме ці показники є базовими для оцінки не лише економічного стану підприємства, а й рівня результативності системи онбордингу.

Тому наступним етапом дослідження системи онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» став аналіз динаміки продуктивності праці та трудомісткості виготовлення продукції, результати якого наведено у таблиці 2.4.

Аналіз показників продуктивності праці, трудомісткості продукції та рівня оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 роки дає змогу зробити висновки про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та покращення матеріального стимулювання персоналу.

Таблиця 2.4. Аналіз продуктивності праці, трудомісткості продукції та оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	1221,4	1594,09	1316,75	2129,61	2588,07	1366,67
2.	Темп росту продуктивності праці, %	-	130,51	82,60	161,73	121,53	-
3.	Трудомісткість продукції, год./тис. грн.	0,00082	0,00063	0,00076	0,00047	0,00039	-0,00043
4.	Темп росту трудомісткості продукції, %	-	76,62	121,06	61,83	82,29	
5.	Середньорічна заробітна плата працівника, тис.грн./особу	208,7	235,44	207,27	214,94	251,67	42,97000
6.	Темп росту оплати праці персоналу, %	-	112,81	88,04	103,70	117,09	

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

[2-6; 23-37]

Показник продуктивності праці одного працівника демонструє стійку позитивну динаміку: з 1221,4 тис. грн/особу у 2020 році він зріс до 2588,07 тис. грн/особу у 2024 році, тобто більш ніж удвічі (+1366,67 тис. грн). Це свідчить про суттєве підвищення результативності праці, імовірно, внаслідок модернізації обладнання, покращення технологічної дисципліни та раціональнішого використання робочого часу. Особливо помітне зростання відбулося у 2023 році, коли продуктивність підвищилася до 2129,61 тис. грн/особу (темп росту — 161,73%), що свідчить про активізацію виробництва після попереднього спаду 2022 року, спричиненого воєнними ризиками та нестабільністю ринку.

Показники темпів росту продуктивності праці підтверджують коливання економічної динаміки підприємства: якщо у 2021 році приріст становив 130,51%, то у 2022 році спостерігалось зниження до 82,6%. Надалі підприємство змогло не лише відновити темпи, а й суттєво перевищити базовий рівень — 161,73% у 2023 році. У 2024 році темп зріс помірно — до 121,53%, що є свідченням стабілізації виробничих процесів і виходу підприємства на стійку фазу зростання.

Протилежну тенденцію демонструє трудомісткість продукції, тобто

кількість трудових годин, необхідних для виготовлення одиниці продукції. Її рівень протягом аналізованого періоду поступово зменшувався — з 0,00082 год./тис. грн у 2020 році до 0,00039 год./тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення технологічної ефективності, автоматизацію операцій і вдосконалення організації праці. Зменшення трудомісткості на 0,00043 год./тис. грн є прямим наслідком підвищення продуктивності праці. Найбільш ефективні роки — 2023–2024, коли темп зниження трудомісткості становив 61,83% та 82,29% відповідно. Це підтверджує, що підприємство змогло досягти синергії між інтенсивністю праці та якістю управлінських рішень.

Показник середньорічної заробітної плати також демонструє зростання: з 208,7 тис. грн у 2020 році до 251,67 тис. грн у 2024 році, тобто збільшення становить 42,97 тис. грн. Це свідчить про поступове підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу, яке, втім, є дещо повільнішим, ніж темп зростання продуктивності праці. Якщо у 2021 році середня зарплата зросла на 12,81%, то у 2022 році спостерігалось тимчасове зниження (88,04% до попереднього року), що пояснюється зменшенням обсягів виробництва та фінансовим напруженням у воєнний період. Починаючи з 2023 року, динаміка заробітної плати знову стабілізувалася — 103,7% у 2023 році та 117,09% у 2024 році, що є показником відновлення економічного потенціалу підприємства.

Причинно-наслідковий аналіз свідчить, що зростання продуктивності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є результатом не лише технологічного оновлення, а й підвищення ефективності системи онбордингу персоналу, вдосконалення наставництва, покращення професійної підготовки працівників і зміцнення корпоративної культури. Поступове зменшення трудомісткості продукції свідчить про оптимізацію виробничих процесів і зростання кваліфікаційного рівня персоналу. Водночас зростання заробітної плати, яке дещо відстає від темпів росту продуктивності, свідчить про збереження резервів для удосконалення мотиваційної системи.

У підсумку можна зробити висновок, що у 2020–2024 роках підприємство пройшло етапи коливань, проте зуміло забезпечити зростання ефективності праці, підвищення її результативності та формування стабільного кадрового

потенціалу. Така динаміка створює сприятливі передумови для подальшого розвитку виробництва, посилення економічної стійкості та реалізації стратегії сталого розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Узагальнюючи результати аналізу кадрових показників, динаміки плинності та структури персоналу, можна зробити висновок, що процедури онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом функціонують ефективно, хоча мають потенціал для подальшого вдосконалення.

Підприємству вдалося сформувати системний підхід до введення нових працівників у професійне та соціальне середовище, який охоплює етапи підготовки робочого місця, інструктажів, наставництва, контролю результатів та оцінювання ефективності. Впровадження елементів структурованого онбордингу сприяло зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня закріплення новачків у колективі та скороченню кількості звільнень до завершення періоду адаптації.

Позитивним результатом є зростання продуктивності праці внаслідок швидшого входження нових працівників у виробничий процес і більш чіткого розподілу обов'язків. Скорочення трудомісткості продукції підтверджує, що нові працівники засвоюють технологічні стандарти швидше, ніж у попередні періоди. Успішне зниження частки звільнень у перші три місяці роботи (з понад 20 % у 2022 р. до менше ніж 8 % у 2024 р.) свідчить про підвищення результативності наставницьких програм і покращення комунікації між HR-службою та виробничими підрозділами.

Разом із тим, зберігається потреба у подальшій цифровізації процесу онбордингу, створенні інтегрованої бази даних про адаптацію новачків, посиленні аналітики щодо ефективності наставництва та впровадженні системи зворотного зв'язку. Доцільним також є розвиток мотиваційних механізмів для наставників, що дозволить підвищити якість навчання і швидкість професійної інтеграції нових працівників.

У цілому, процедура онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконує свої ключові функції — забезпечує плавне входження персоналу в організацію, сприяє закріпленню кадрів, знижує ризики неефективного

використання робочого часу та підвищує рівень лояльності працівників. Це свідчить про сформовану корпоративну культуру, зорієнтовану на розвиток людського потенціалу, що є однією з передумов стійкого функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Концептуальні засади удосконалення процесу онбордингу персоналу організації

Сьогодні підприємства будівельної галузі України, зокрема виробники залізобетонних конструкцій, працюють у середовищі високої конкуренції за кваліфіковані кадри, дефіциту робітничих професій і зростання міграційних процесів. Це підсилює необхідність формування дієвих механізмів утримання працівників і створення умов для їх професійної та соціальної інтеграції. Одним із ключових інструментів стабілізації персоналу виступає система онбордингу, яка дозволяє забезпечити швидке включення нових працівників у виробничий процес, адаптацію до корпоративних цінностей і мінімізацію ризику звільнень у перші місяці роботи.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» процес онбордингу вже функціонує, однак потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних HR-практик і цифрових технологій. Актуальність цього питання зростає через необхідність скорочення плинності кадрів, підвищення мотивації молодих спеціалістів і формування кадрового резерву для ключових посад. Удосконалена система онбордингу має забезпечити не лише організаційне входження новачків, а й їх емоційне залучення, розвиток почуття приналежності до колективу, підвищення лояльності та довгострокового професійного інтересу до підприємства.

Крім того, важливим завданням є запровадження інструментів персоналізованого онбордингу з використанням цифрових платформ, онлайн-курсів і системи зворотного зв'язку. Це дозволить скоротити час на інтеграцію нових працівників, підвищити їх продуктивність і якість виконання робіт. Удосконалення процесу введення в посаду має також позитивний вплив на корпоративну культуру, оскільки формує у працівників спільні цінності, сприяє налагодженню комунікацій і підвищує рівень довіри між поколіннями

працівників.

Сучасна економічна ситуація, зокрема післявоєнне відновлення, вимагає від підприємства стійких управлінських механізмів, здатних забезпечити кадрову безпеку. Ефективна система онбордингу виконує саме таку функцію — запобігає втраті кваліфікованих кадрів, знижує витрати на повторне навчання та посилює соціальну стабільність колективу. Отже, вдосконалення онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є не лише умовою підвищення ефективності управління персоналом, а й стратегічним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах [42].

Удосконалення системи онбордингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є стратегічним завданням, спрямованим на підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури. На основі проведеного аналізу було сформовано комплексну систему напрямів удосконалення, кожен із яких пов'язаний із конкретними заходами, відповідальними виконавцями та показниками результативності (табл. 3.1).

Першим і базовим напрямом є формалізація системи онбордингу, що передбачає розроблення внутрішнього Положення про онбординг персоналу. На даний момент процес адаптації на підприємстві має переважно практичний, але не завжди регламентований характер. Тому створення єдиного нормативного документа дозволить стандартизувати процедури, визначити терміни проходження адаптації, ролі керівників і наставників, а також чітко закріпити відповідальність за результати. Ця ініціатива забезпечить прозорість кадрових процесів, спрощення контролю та підвищення відповідальності всіх учасників онбордингу. Нами розроблено примірне положення про онбординг персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке наведено в додатку В.

Другим важливим напрямом є впровадження цифрової платформи “HR-Start”, яка має автоматизувати процес супроводу нових працівників. На сьогодні значна частина онбордингових дій відбувається вручну, що створює ризики втрати інформації й затримок.

Таблиця 3.1. Напрями удосконалення системи онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів / інструменти реалізації	Відповідальні особи / структурні підрозділи	Очікуваний результат
1. Формалізація системи онбордингу	Розроблення внутрішнього Положення про онбординг персоналу, стандартизація етапів і термінів адаптації	Відділ кадрів, юридичний відділ, керівники підрозділів	Єдиний алгоритм дій при прийнятті нових працівників
2. Впровадження цифрової платформи "HR-Start"	Автоматизація процесів онбордингу: онлайн-анкети, контроль прогресу, електронні адаптаційні карти	Відділ кадрів, IT-відділ	Прозорість процесів і швидкий обмін інформацією
3. Розвиток наставницької програми	Визначення наставників, створення системи навчання та мотивації наставників, розроблення чек-листів	Керівники підрозділів, Відділ кадрів	Підвищення якості професійної адаптації
4. Інтерактивний "Welcome-пакет" для новачків	Підготовка електронного пакету документів, корпоративного довідника, відеопрезентацій, вітальних матеріалів	Відділ кадрів, PR-служба, адміністрація	Формування позитивного першого враження та корпоративної ідентичності
5. Комунікаційна підтримка нових працівників	Регулярні зустрічі з керівництвом, внутрішні форуми, опитування, система "зворотного зв'язку"	Відділ кадрів, керівники середньої ланки	Зміцнення соціальної інтеграції та довіри в колективі
6. Підвищення ролі керівників у процесі онбордингу	Проведення тренінгів для лінійних керівників з ефективного управління адаптацією персоналу	Відділ кадрів, керівництво підприємства	Активна участь керівників у підтримці новачків
7. Моніторинг і оцінка ефективності онбордингу	Впровадження системи HR-аналітики, щоквартальні звіти про проходження адаптації, аналіз плинності кадрів	Відділ кадрів, бухгалтерія, керівники підрозділів	Об'єктивна оцінка ефективності кадрової політики
8. Корпоративна культура і соціальна адаптація	Організація тимблдингів, корпоративних заходів, системи внутрішнього наставництва та підтримки	Адміністрація, Відділ кадрів	Формування згуртованого колективу та лояльності працівників

Примітка. Систематизовано автором

Створення електронної системи дозволить реєструвати нових співробітників, вести їхні адаптаційні карти, відстежувати виконання планів і генерувати аналітичні звіти. Відповідальними за цей напрям визначено Відділ кадрів та IT-службу підприємства, оскільки цифровізація має поєднати кадрові дані з управлінською інформаційною системою. Очікуваним результатом стане скорочення тривалості онбордингу, підвищення точності обліку та можливість отримання HR-аналітики в реальному часі.

Платформа HR-Start може виступати інтегрованим цифровим інструментом підтримки повного циклу онбордингу – від формування індивідуального плану введення в посаду до підсумкової оцінки

компетентностей працівника та фіксації результатів випробувального терміну. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це означає можливість стандартизувати процедури онбордингу для різних категорій персоналу (робітники, інженерно-технічні працівники, службовці), закріпивши їх у вигляді типових маршрутів адаптації. Використання HR-Start дозволяє перевести ключові елементи процесу в цифровий формат: чек-листи підготовки робочого місця, графіки інструктажів з охорони праці та техніки безпеки, навчальні модулі з технологічних процесів, форми щотижневого звіту наставника, анкети адаптації та підсумкові оціночні листи. Це забезпечує не лише зручність доступу до інформації, але й можливість її аналітичної обробки [38].

З позицій управління ризиками запровадження HR-Start є важливим інструментом підвищення безпеки виробництва. Цифрова фіксація проходження інструктажів, тестування знань із питань охорони праці, контролю за виконанням обов'язкових адаптаційних заходів зменшує ймовірність допуску до робіт працівників, які не опанували критично важливі вимоги. Для підприємства з високою часткою ручної праці й роботи з небезпечними матеріалами це має не лише економічний, а й соціальний вимір, пов'язаний із збереженням здоров'я персоналу та зниженням виробничого травматизму. Крім того, цифрова платформа дозволяє виявляти «вузькі місця» в системі онбордингу – етапи, на яких найчастіше виникають проблеми, затримки або невиконання завдань, що відкриває можливості для цілеспрямованої оптимізації процесу. Основні складові платформи HR-Start для онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.2).

Запровадження платформи HR-Start для онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує глибокого науково обґрунтованого аналізу її структурних компонентів, кожна з яких виконує окрему функцію в загальній системі адаптації працівників. Центральним елементом цифрової платформи виступає модуль керування онбордингом, що забезпечує системність та відтворюваність процесів введення працівників у виробничу діяльність.

Таблиця 3.2. Основні складові платформи HR-Start для онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складова платформи HR-Start	Основний зміст складової	Функціональні можливості	Орієнтовне програмне забезпечення (приклади)
1. Модуль керування онбордингом (Onboarding Core)	Централізоване управління всіма етапами онбордингу	Маршрути онбордингу, автоматичні нагадування, планування етапів, ролі та відповідальні	BambooHR, SAP SuccessFactors Onboarding, HR-Start
2. Модуль цифрового навчання та інструктажів (LMS)	Навчання працівників виробничим процесам та стандартам безпеки	Курси, відеоуроки, тестування, інструктажі, перевірка знань	TalentLMS, iSpring Suite, Prometheus, ERP OHS Modules
3. Модуль наставництва і контролю прогресу	Координація роботи наставника та працівника	Щотижневі звіти, чек-листи, задачі, моніторинг прогресу	Asana, Trello, Monday.com, модуль HR-Start Mentor
4. Модуль документального супроводу та електронного підпису	Зберігання, заповнення, підписання документів	Накази, переведення, інструктажні карти, чек-листи робочого місця	DocuSign, M.E.Doc, Вчасно, SharePoint
5. Аналітичний модуль (HR Analytics)	Аналітика процесу онбордингу та ризиків кадрової адаптації	Дані про тривалість онбордингу, dropout-rate, продуктивність, ризики звільнення	Power BI, Tableau, Zoho Analytics, HR-Start Analytics
6. Комунікаційно-інформаційний модуль	Внутрішні комунікації та сповіщення	Чати, push-повідомлення, нагадування, FAQ, hotline для новачків	Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, HR-Start Chat

Примітка. Систематизовано автором

Він створює індивідуальні маршрути онбордингу, визначає логіку проходження етапів, пов'язує відповідальних осіб та автоматично контролює дотримання термінів адаптаційних заходів. Саме цей модуль усуває традиційні проблеми неузгодженості, дублювання інформації та надмірної залежності від людського фактора, формуючи ядро цифрової HR-екосистеми підприємства.

Не менш значущим є модуль цифрового навчання та інструктажів (LMS), який дозволяє стандартизувати процеси професійної та виробничої підготовки працівників. У виробничому середовищі, де значна частина ризиків пов'язана з недотриманням технологічних норм та вимог безпеки, цей модуль виконує критично важливу роль. Він забезпечує доступ до навчальних програм, відеоінструкцій, інтерактивних курсів, тестування та автоматичної фіксації

інструктажів. Цифрова фіксація проходження інструктажів усуває можливість формального підходу до охорони праці та підсилює контроль за реальним рівнем готовності працівника до виконання складних операцій.

Важливим організаційним інструментом є модуль наставництва та контролю прогресу, який забезпечує постійний зворотний зв'язок між новим працівником, його наставником і керівником підрозділу. Цей модуль структурує процес наставництва, надаючи цифрові чек-листи, щотижневі звіти та індикатори рівня засвоєння професійних навичок. Він дозволяє у реальному часі виявляти труднощі, що виникають у працівника, оцінювати якість роботи наставника та забезпечувати прозорість взаємодії всіх учасників онбордингу [40].

Модуль документального супроводу виконує функцію цифрової «бази знань» та архіву робочих документів, що забезпечує швидкий доступ до наказів, інструкцій, планів адаптації, чек-листів підготовки робочого місця та інструктажних карт. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де значний обсяг документації пов'язаний з охороною праці, пожежною безпекою та технологічними регламентами, цей модуль дозволяє мінімізувати ризики втрати документів, забезпечити їх відповідність актуальним нормативним вимогам та оптимізувати кадрові процеси.

Аналітичний модуль HR-Start формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень за принципом data-driven management. Він накопичує та обробляє дані щодо тривалості онбордингу, рівня успішності працівників, причин раннього звільнення, ефективності наставників, виробничої дисципліни та відхилень у проходженні адаптації. Аналітика дозволяє визначити структурні проблеми онбордингу, прогнозувати ризики кадрової нестабільності та формувати рекомендації для оптимізації HR-процесів.

Окрему роль відіграє комунікаційно-інформаційний модуль, який забезпечує оперативну взаємодію працівника з керівником, наставником та відділом кадрів. Він надає доступ до корпоративних повідомлень, нагадувань, FAQ-платформи та внутрішніх чатів. Для великих виробничих підприємств ефективна комунікація є ключовою умовою зниження невизначеності,

пришвидшення адаптації та підвищення внутрішньої мотивації працівників.

У комплексі зазначені шість модулів створюють цілісну цифрову систему онбордингу, яка підсилює організаційну керованість, забезпечує стандартизацію виробничих процесів, зменшує ризики травматизму, підвищує ефективність наставництва та сприяє стабілізації персоналу. Запровадження платформи HR-Start відповідає стратегічним завданням підприємства щодо підвищення продуктивності праці, цифрової трансформації управління персоналом та зниження плинності кадрів у конкурентних умовах сучасного ринку праці.

Третій напрям стосується розвитку наставницької програми, яка є ключовим елементом ефективного онбордингу. Запровадження системи наставництва передбачає вибір досвідчених співробітників, їх попереднє навчання, створення мотиваційних стимулів і визначення критеріїв успішності. Наставники мають не лише передавати професійні знання, а й формувати у новачків корпоративні цінності, розвивати їхні комунікативні навички та сприяти психологічному комфорту. Відділ кадрів має розробити методичні рекомендації для наставників, чек-листи адаптації та механізм преміювання за ефективну роботу. Очікується, що впровадження цього напрямку зменшить частку звільнень у перші три місяці роботи, а частка новачків, які успішно завершують онбординг, перевищить 90%. Детальніше інструменти впровадження наставництва будуть розглянуті нами у п. 3.2.

Четвертий напрям передбачає створення інтерактивного «Welcome-пакету» для нових працівників. Цей інструмент має поєднати інформаційні матеріали, корпоративні презентації, буклети та відео про діяльність підприємства, його історію, місію, правила внутрішнього розпорядку та політику безпеки. Такий пакет формує перше позитивне враження про організацію, підвищує залученість новачків і знижує рівень стресу в перші дні роботи. Підготовку цього пакету здійснює Відділ кадрів у співпраці з PR-службою та адміністрацією. Пропонований склад «Welcome-пакету» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Основні складові «Welcome-паketу» працівника ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Категорія складової	Елемент Welcome-паketу	Опис	Призначення
1. Офіційні документи	Наказ про прийняття на роботу	Копія наказу та умови трудового договору	Офіційне підтвердження найму
	Посадова інструкція	Опис трудових функцій, прав та обов'язків	Чіткість очікувань і зона відповідальності
	Ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку	Перелік ключових правил поведінки та режиму роботи	Дотримання трудової дисципліни
	Інструкції з охорони праці, пожежної та технічної безпеки	Основні вимоги до безпечної роботи	Зниження ризиків небезпечних ситуацій
2. Інформаційні матеріали про підприємство	Welcome-буклет	Інформація про історію підприємства, види діяльності, структуру, керівництво	Формування лояльності та розуміння контексту роботи
	Карта-схема території підприємства	Позначення цехів, складів, побутових приміщень	Допомога в навігації територією
	Організаційна структура	Схема підрозділів та керівників	Розуміння ієрархії та взаємозв'язків
	Корпоративні норми та цінності	Основні принципи культури підприємства	Інтеграція у корпоративне середовище
3. Практичні інструменти для роботи	Пропуск / бейдж	Доступ до території	Першочергова ідентифікація працівника
	Спецодяг і засоби індивідуального захисту	Каска, рукавиці, спецодяг, окуляри тощо	Безпечна робота на виробництві
	Перелік контактів відповідальних осіб	Керівник, наставник, HR, охорона праці	Забезпечення комунікації
	Доступи до корпоративних систем	Паролі, логіни, корпоративна пошта	Запуск цифрового робочого процесу
4. Елементи підтримки та залучення	Привітальний лист від керівництва	Офіційне вітання генерального директора чи керівника підрозділу	Формування позитивного іміджу роботодавця
	Інструкція «Перші кроки на підприємстві»	Алгоритм дій у перший день та перший тиждень	Зменшення стресу й невизначеності
	Графік проходження інструктажів і навчання	Розклад усіх обов'язкових інструктажів	Структуризація процесу онбордингу
	Контакти наставника і його роль	Ім'я, функції та графік зустрічей	Підтримка на старті
5. Корпоративні матеріали	Брендovanі сувеніри	Блокнот, ручка, флешка, кружка	Формування корпоративної ідентичності
	Корпоративний Кодекс етики	Стандарти професійної поведінки	Уніфікація стандартів комунікації та роботи

Примітка. Систематизовано автором

Welcome-паket працівника ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є структурованим інформаційно-організаційним набором матеріалів, що

забезпечує новачку комфортний та контрольований початок роботи. Він містить офіційні документи, які підтверджують трудові відносини та окреслюють права, обов'язки і правила поведінки в організації, що дозволяє працівникові з перших днів розуміти вимоги та стандарти підприємства. Інформаційні матеріали про структуру, цінності та особливості діяльності формують цілісне уявлення про підприємство й допомагають швидше інтегруватися в його колектив. Практичні інструменти — пропуск, спецодяг, доступи до систем — забезпечують можливість негайного включення у виробничі процеси без затримок. Наявність даних про контактних осіб створює умови для ефективної комунікації та швидкого вирішення організаційних питань. Елементи соціальної підтримки, такі як привітальний лист та інструкція «Перші кроки», знижують рівень стресу й сприяють формуванню позитивного ставлення до роботодавця. Корпоративні матеріали зміцнюють відчуття належності до організації та підсилюють корпоративну культуру. Загалом Welcome-пакет виконує функції навігації, інформування, безпеки та психологічної підтримки. Його головне призначення — забезпечити плавний старт, скоротити період первинної адаптації та підвищити ефективність онбордингу. Завдяки цьому зменшується ризик дезорієнтації, помилок і раннього звільнення нового працівника.

Наступний напрям пов'язаний із комунікаційною підтримкою нових працівників. На практиці часто виникає ситуація, коли після формального введення в посаду новачки залишаються без зворотного зв'язку. Для подолання цього підприємство має впровадити регулярні зустрічі нових працівників із керівництвом, HR-форуми, внутрішні консультаційні сесії та систему анонімних опитувань. Ці заходи сприятимуть соціальній інтеграції, швидкому вирішенню конфліктних ситуацій і налагодженню ефективних горизонтальних комунікацій. Ключовим показником ефективності стане скорочення плинності серед нових працівників до рівня нижче 10% та зростання рівня довіри до керівництва.

Шостий напрям акцентує увагу на підвищенні ролі керівників у процесі онбордингу. Керівники підрозділів мають не лише контролювати виконання планів, а й брати безпосередню участь у супроводі нових працівників. Для цього заплановано проведення тренінгів і практичних семінарів із тем ефективного

управління адаптацією, командної взаємодії та лідерства. Важливо, щоб керівники середньої ланки усвідомлювали свою роль у формуванні корпоративного клімату та зниженні стресу нових співробітників. Очікуваний результат — активна участь керівників у програмі онбордингу, що підвищить якість інтеграції новачків у колектив і рівень командної згуртованості.

Сьомим напрямом є моніторинг і оцінювання ефективності онбордингу. На цьому етапі передбачається створення системи HR-аналітики, що дозволить вимірювати показники ефективності, формувати звіти за результатами адаптації, аналізувати рівень плинності, середню тривалість онбордингу та ступінь задоволеності працівників. Це забезпечить керівництво об'єктивною інформацією для прийняття рішень. Основними КРІ будуть зменшення загальної плинності кадрів щонайменше на 15%, підвищення продуктивності праці на 10% і досягнення 100% виконання планів адаптації.

Восьмий напрям стосується розвитку корпоративної культури та соціальної адаптації. В умовах промислового підприємства цей аспект часто недооцінюється, однак саме він формує довгострокову лояльність і командний дух. Планується проведення спільних заходів для працівників, таких як корпоративні тимбілдинги, святкові події, дні підприємства, внутрішні конкурси та програми підтримки наставників. Відповідальними визначено адміністрацію та Відділ кадрів, а головним показником стане підвищення рівня залученості персоналу до 80% і вище.

Реалізація наведених напрямів удосконалення системи онбордингу має створити єдиний комплексний механізм інтеграції нових працівників, який поєднає організаційні, технологічні та психологічні компоненти. Очікувані наслідки включають підвищення стабільності кадрового складу, скорочення витрат на повторний набір і навчання, покращення продуктивності праці та розвиток внутрішнього кадрового резерву. У довгостроковій перспективі модернізована система онбордингу стане невід'ємною складовою корпоративної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон», сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпечить конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку праці. Таким чином, вдосконалення процесів онбордингу є

не лише операційною HR-задачею, а стратегічним напрямом управління людським капіталом, який визначає ефективність усієї кадрової політики підприємства.

3.2. Впровадження наставництва як інструменту онбордингу персоналу в сучасних умовах

Дослідження сучасних підходів до розвитку персоналу у провідних українських компаніях демонструють, що програми наставництва розглядаються як один із ключових стратегічних інструментів управління людськими ресурсами. Успішні підприємства, включаючи промислові виробництва, акцентують увагу на формуванні у працівників унікальних професійних знань, розвитку їх практичних навичок, розбудові критично важливих компетентностей та зміцненні потенціалу співробітників. Наставництво виступає засобом формування поведінкових моделей, що узгоджуються зі стратегічними орієнтирами організації, підвищення рівня залученості персоналу та стимулювання інноваційної активності трудового колективу. Саме тому у багатьох організаціях наставництво перетворилося на базову управлінську стратегію, без якої неможливий сталий розвиток персоналу та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

У промислових компаніях, подібних до ТДВ «Хмельницькзалізобетон», недооцінка можливостей наставництва часто призводить до зведення цього інструменту виключно до навчання нових працівників, хоча світова практика доводить значно ширший спектр його застосування. На наш погляд, така ситуація зумовлена, передусім, браком обізнаності щодо сучасних моделей наставництва, які активно впроваджуються у закордонних корпораціях. Аналіз профільних досліджень та аналітичних оглядів дає підстави виділити низку інноваційних підходів до організації наставницьких програм, орієнтованих на розвиток різних категорій персоналу — від молодих фахівців до висококваліфікованих працівників і управлінців.

Ці моделі успішно поєднують технологічні рішення, персоніфіковані навчальні траєкторії, коучингові інструменти та групові форми підтримки [49]. Вони вже довели свою результативність у зарубіжних компаніях і можуть бути адаптовані для впровадження в умовах ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Їх застосування сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню термінів онбордингу, закріпленню працівників на підприємстві та формуванню сталих професійних спільнот. Наставницька роль не може бути доручена випадковій особі — її може виконувати лише працівник, який відповідає чітко окресленим професійним та особистісним компетентностям і має достатній досвід роботи у відповідній сфері. У зв'язку з цим постає необхідність визначення системи критеріїв, на основі яких здійснюватиметься відбір наставників на підприємстві. Тому наведемо структурований перелік вимог до кандидатів на роль наставника у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.4).

Подані в таблиці узагальнені вимоги до кандидата у наставники відображають комплексний підхід до формування інституту наставництва на підприємстві, орієнтований на забезпечення високих стандартів професійної підготовки персоналу. Передусім акцент зроблено на результативності роботи працівника, адже високий рівень продуктивності, стабільність у виконанні норм виробітку та відсутність повторних браків є свідченням його професійної надійності та здатності передавати якісні практики новачкам. Наявність позитивних результатів атестації та високого рівня виконання ключових показників ефективності (не нижче 80%) є індикатором системної професійної стабільності. Другим важливим блоком вимог є кваліфікація, що включає достатній стаж роботи як на підприємстві, так і у професії загалом, а також володіння повним циклом операцій певної виробничої ділянки. Це підкреслює потребу у наставнику як носієві глибоких технологічних знань.

Окреме місце займає організація роботи майбутнього наставника, де ключовими критеріями виступають дисциплінованість, відповідальність, уміння планувати навчальний процес та суворе дотримання правил охорони праці і безпеки. Відсутність дисциплінарних стягнень та пунктуальність формують довіру до наставника як до зразка професійної поведінки. Особистісний блок

критеріїв охоплює такі характеристики, як позитивний авторитет у колективі, емоційна стабільність, комунікативність та здатність будувати конструктивний діалог, що є критично важливим для ефективної взаємодії з підопічними. Низький рівень конфліктності та стресостійкість гарантують безпечне та підтримувальне навчальне середовище.

Таблиця 3.4. Узагальнені вимоги до наставника ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Критерій	Вимога	Конкретні показники / індикатори
1	Результати роботи	Високий рівень продуктивності та якості виконання операцій	<ul style="list-style-type: none"> – Виконання норм виробітку не нижче середнього по підрозділу – Відсутність повторних браків з вини працівника – Позитивні результати атестації (не нижче “добре”, КРІ $\geq 80\%$)
2	Кваліфікація	Достатній професійний досвід і володіння технологічними процесами	<ul style="list-style-type: none"> – Стаж роботи на підприємстві ≥ 12 місяців – Загальний стаж у професії ≥ 2 років – Володіння повним циклом операцій своєї ділянки
3	Організація роботи	Дисциплінованість, відповідальність та здатність планувати процес навчання	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність дисциплінарних стягнень – Раціональне планування навчального процесу – Пунктуальність, дотримання правил ОП і ПБ
4	Особисті якості та становище в колективі	Позитивний авторитет, емоційна стабільність, комунікативність	<ul style="list-style-type: none"> – Повага з боку колег – Низька конфліктність – Стресостійкість та самоконтроль – Здатність будувати конструктивний діалог
5	Мотивація	Усвідомлене бажання виконувати роль наставника та орієнтація на розвиток інших	<ul style="list-style-type: none"> – Добровільна згода – Готовність витратити час на навчання підопічного – Зацікавленість у розвитку команди та підвищенні продуктивності підрозділу
6	Організаторські та педагогічні здібності	Здатність до навчання інших, надання зворотного зв'язку та адаптації матеріалу	<ul style="list-style-type: none"> – Уміння пояснювати просто та доступно – Терпіння і послідовність – Здатність коректно вказувати на помилки – Базові знання педагогіки та психології дорослих
7	Знання продукції	Ґрунтовна обізнаність із продукцією та вимогами до якості	<ul style="list-style-type: none"> – Знання маркування продукції – Розуміння технологій виготовлення – • Знання вимог замовників і стандартів якості

Примітка. Запропоновано автором

Важливою складовою є мотиваційний критерій, який передбачає наявність усвідомленого бажання виконувати функції наставника, добровільну згоду на їх

виконання, готовність інвестувати власний час і сили у розвиток новачка та орієнтацію на підвищення ефективності колективу. Наставництво розглядається не лише як додаткова робота, а як особиста управлінська відповідальність. Особливо значущими є організаторські та педагогічні здібності, що включають уміння зрозуміло пояснювати матеріал, послідовність у поданні інформації, терпіння, здатність делікатно вказувати на помилки та базове знання принципів навчання дорослих. Цей блок формує основу якісної адаптації працівників і забезпечення їх професійного зростання.

Завершальним елементом є знання продукції та вимог до якості, що передбачає ґрунтовну обізнаність із маркуванням, технологічними циклами та стандартами, визначеними як внутрішніми нормативами підприємства, так і вимогами замовників. Сукупність цих критеріїв формує портрет компетентного наставника, здатного забезпечити безперервність професійних знань, високу якість підготовки персоналу та сталий розвиток виробничої команди.

Нами розроблена система мотивації наставників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на досягнення вимірюваних результатів онбордингу та підвищення загальної ефективності кадрових процесів (табл. 3.5).

Основний принцип цієї моделі полягає в тому, що винагорода наставника безпосередньо залежить від якості його роботи з новим працівником, рівня професійного супроводу, створення безпечного середовища та досягнення підопічним визначених показників у встановлені строки. Система є гнучкою, прозорою і водночас обмеженою загальною межею у 50% посадового окладу, що забезпечує фінансову збалансованість для підприємства та справедливість для наставників.

Ключовим елементом мотивації є премія за успішне завершення онбордингу, яка становить 15% окладу й нараховується у разі, якщо підопічний у повному обсязі та в належні строки виконує програму адаптації й демонструє необхідні компетентності для самостійної роботи. Значну вагу має також якість підготовки нових працівників — відсутність браку, технологічних помилок і порушень охорони праці, що додатково стимулюється надбавкою у 10%. Така

логіка мотивації спрямована на підвищення відповідальності наставників за результат своїх підопічних і одночасно мінімізує виробничі ризики.

Таблиця 3.5. Пропонована система мотивації наставника ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

№ з/п	КРІ наставника	Метод вимірювання	Рівень виконання	Вид стимулу	Розмір мотивації (%)	Примітка
1	Успішне завершення онбордингу підопічним	Завершення програми у термін, виконання завдань $\geq 90\%$	Виконано	Разова премія за цикл онбордингу	+15%	Основний КРІ, нараховується після проходження програми
2	Якість підготовки: відсутність браку та порушень ОП/ПБ у підопічного	Відсутність випадків протягом першого місяця	Виконано	Надбавка за якість наставництва	+10%	Знімається при наявності порушень
3	Скорочення адаптаційного періоду $\geq 10\%$ без втрати якості	Факт скорочення підтверджений керівником	Виконано	Разовий бонус	+5%	Лише при дотриманні стандартів
4	Рівень задоволеності підопічного ($\geq 4,5/5$)	Анонімне оцінювання працівника	Високий	Премія за якісний супровід	+5%	Стимулює комунікацію та підтримку
5	Виконання плану заходів онбордингу $\geq 95\%$	Контроль відділу кадрів	Виконано	Щомісячна надбавка за дисципліну наставництва	+5%	Підтримує структурованість процесу
6	Особистий внесок у культуру безпеки	Нуль інцидентів у підопічного	Виконано	Надбавка за безпеку	+5%	Особливо важливо у виробництві
7	Участь у розвитку корпоративної культури / роботі груп наставників	Оцінка керівника	Активна участь	Нематеріальна мотивація	0%	Подяка, грамота, рейтинг «Кращий наставник»
8	Підвищення власної кваліфікації наставника	Сертифікація	Виконано	Компенсація навчання / доступ до курсів	0%	Не входить у % систему преміювання

Примітка. Запропоновано автором

Окремим показником є здатність наставника оптимізувати тривалість адаптації без шкоди для якості — у разі скорочення терміну підготовки новачка на 10% наставник отримує 5% преміальної надбавки.

Додаткові 5% передбачено за високий рівень задоволеності працівника онбордингом, що визначається за результатами анонімного опитування. Це стимулює наставників до розвитку своїх комунікативних і педагогічних навичок та формування довірливих відносин з новими працівниками.

Ще одним важливим компонентом є надбавка за дотримання плану онбордингу, яка нараховується у разі виконання понад 95% запланованих заходів і завдань. Це підтримує структурованість і чіткість процесу навчання. Окрема 5-відсоткова надбавка стосується забезпечення культури безпеки — відсутності нещасних випадків, порушень техніки безпеки чи інцидентів у підопічного. В умовах виробничого підприємства такий КРІ є критично важливим.

Разом ці мотиваційні компоненти формують максимальний грошовий бонус у розмірі 45% від посадового окладу, що відповідає встановленому ліміту та гарантує збалансованість системи. Поряд із матеріальними стимулами передбачено і нематеріальні форми заохочення: подяки, відзначення наставників у корпоративних рейтингах, включення до кадрового резерву та пріоритет у проходженні навчальних програм. Вони сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню престижу наставництва та формуванню внутрішньої мотивації працівників.

У сукупності дана система формує стійке середовище для якісного супроводу нових працівників, стимулює наставників до професійного зростання та підвищення культури взаємодії, а також забезпечує підприємству прогнозоване підвищення ефективності онбордингу і скорочення плинності кадрів.

Проведемо розрахунок економічної доцільності наставництва в організації в табл. 3.6.

Розрахунки економічної доцільності впровадження системи преміювання наставників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» переконливо підтверджують, що інвестиція в якісний онбординг є економічно виправданою та стратегічно необхідною. Перш за все аналіз показав, що підприємство щороку несе відчутні втрати через неефективну адаптацію працівників: лише витрати на найм восьми осіб, які не закріпилися в колективі, склали 6 тис. грн, тоді як загальні втрати,

пов'язані з тривалим періодом пошуку фахівців (до 3 тижнів), сягнули 170,3 тис. грн. Порівняння цих сум із витратами на запропоновану систему преміювання демонструє чітку перевагу інвестування у наставництво.

Таблиця 3.6. Економічна доцільність преміювання наставника при онбордингу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Показник	Алгоритм розрахунку	Примітка
1	Прямі витрати підприємства на найм одного працівника	750 грн	Оголошення, адміністрування, оформлення
2	Загальні витрати на найм 8 працівників, які були втрачені внаслідок звільнення протягом перших 3-х місяців роботи	$750 \times 8 = 6000$ грн	Витрати, понесені через плинність
3	Втрати від неефективного онбордингу (втрати від додаткового найму та пошуку, враховуючи прибуток на 1 працівника за день 1013,63 та в середньому 21 день на заповнення вакансій) — умовний мінімум	$8 \text{ осіб} \times 1013,63 \text{ грн} \times 21 \text{ день} = 170291,3$ грн	Розрахунок із врахуванням кількості днів незаповненої вакансії
4	Загальні втрати підприємства за рік через неефективний онбординг	$170291,3 + 6000 = 176291,3$ грн	Реальна мінімальна сума упущених коштів
5	Максимальні витрати на премію наставнику за одного успішно адаптованого працівника	$20972,5 \times 0,45 = 9437,63$	Якщо наставник досяг усіх КРІ
6	Витрати на премію наставнику для 8 працівників	$9437,63 \times 8 = 75051$ грн	Якщо наставник працює з 8 новачками на рік
7	Потенційна економія від ефективного онбордингу (запобігання втратам 8 осіб)	$176291,3 - 75051 = 100790,27$	Пряма економічна вигода, навіть при максимальних преміях
8	Рентабельність впровадження мотивації наставників	$(100790,27 / 75051) \times 100\% = 133,49$	Кожна вкладена гривня приносить 1,33 грн ефекту

Примітка. Розраховано автором

Максимально можлива премія, яку може отримати наставник за повністю досягнуті КРІ із врахуванням середньомісячної зарплати, становить 9437,63 грн на одного адаптованого працівника, а загальні витрати на преміювання для восьми новачків — 75,01 тис. грн. Це означає, що навіть за максимального навантаження фінансові витрати на стимулювання наставників будуть меншими, ніж ті втрати, які підприємство вже понесло через недосконалий онбординг.

Отже, тільки за рахунок зменшення повторного найму та стабілізації колективу підприємство може отримати щонайменше 100,79 тис. грн прямої економії на рік. Водночас непрямі ефекти значно вагоміші: зниження рівня браку, пришвидшення виходу новачків на повну продуктивність, скорочення виробничих простоїв та покращення дисципліни. Сукупний економічний ефект свідчить про високу рентабельність програми — 133,49%, тобто кожна інвестована гривня повертається більш ніж у 1,33 рази. Розрахунок демонструє, що мотивований наставник стає критичним чинником скорочення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Крім того, система преміювання створює умови для формування кадрового резерву, зростання внутрішньої відповідальності та покращення організаційної культури. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити якість підготовки нових працівників, зменшити ризики виробничих помилок та забезпечити стабільність виробничих процесів. Отже, впровадження системи преміювання наставників є не лише економічно вигідним, але й стратегічно важливим кроком, що сприяє розвитку людського капіталу та довгостроковій конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене магістерське дослідження було зосереджене на розв'язанні актуальної науково-практичної проблеми, що стосується підвищення ефективності управління процесами онбордингу персоналу підприємства. Узагальнені результати дозволяють сформулювати низку підсумкових положень і рекомендацій, які мають як концептуальну, так і прикладну цінність та можуть бути використані для подальшого вдосконалення кадрових процесів і підвищення результативності роботи організації.

1. Встановлено, що онбординг розкривається як сучасний, комплексний і багатоетапний процес, спрямований на повноцінне входження нового працівника в організацію та забезпечення його ефективної професійної діяльності в найкоротші строки. Підкреслюється, що онбординг охоплює не лише традиційне ознайомлення з робочими завданнями, а й формування розуміння корпоративних норм, цінностей, процедур і комунікаційних механізмів. На теоретичному рівні показано, що онбординг поєднує елементи організаційної соціалізації, професійної адаптації, навчання та розвитку, що дозволяє розглядати його як інтегрований інструмент управління персоналом. Аналіз наукових джерел засвідчує, що ефективно побудований онбординг скорочує період виходу новачка на нормативну продуктивність, знижує ризики звільнення у перші місяці роботи та покращує загальний кадровий баланс організації. Відзначено, що онбординг є ключовим механізмом формування стійких трудових відносин, оскільки сприяє розвитку професійної впевненості працівника, формує позитивне ставлення до підприємства та зменшує кількість помилок, пов'язаних із недостатнім розумінням інформаційних і виробничих процесів.

2. Узагальнено, що процес онбордингу формується на основі системи принципів, які визначають його послідовність, логіку та управлінську результативність. Представлені принципи відображають закономірності та вимоги до організації процесу введення працівника в посаду. Зокрема, встановлено, що принцип системності забезпечує цілісність і взаємопов'язаність усіх складових онбордингу — від організаційних процедур до навчання та

соціалізації. Поетапність підкреслює структурну послідовність дій, що дозволяє уникати хаотичності та забезпечує плавне входження новачка в робоче середовище. Принцип безперервності акцентує увагу на необхідності супроводу не лише в перший день чи тиждень роботи, а протягом усього адаптаційного періоду. Індивідуалізація забезпечує врахування компетентнісного рівня, досвіду та потреб конкретного працівника, що підвищує ефективність навчання. Принцип інформативності гарантує доступ до чіткої та структурованої інформації про правила роботи, вимоги, внутрішні політики та очікувані результати. Взаємодія між підрозділами забезпечує узгодженість дій керівництва, кадрової служби, наставника та інших учасників процесу. Висвітлено структурно-функціональні характеристики онбордингу, які охоплюють інформаційну, навчальну, соціально-культурну та оцінювальну складові. Таким чином, принципи й функціональна структура визначають методологічну основу побудови ефективної системи онбордингу та створюють передумови для успішної інтеграції працівника у виробниче середовище.

3. Визначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є сучасним будівельно-промисловим підприємством, яке займає провідні позиції серед виробників залізобетонних виробів регіону. Основними напрямками його діяльності є виробництво та реалізація будівельних матеріалів, конструкцій, елементів промислового і житлового будівництва. Проведено детальний аналіз наявної системи онбордингу персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Установлено, що вона включає кілька етапів: підготовчий, організаційний, професійної адаптації, оцінювання результатів і постадаптаційного супроводу. Основними учасниками процесу є HR-відділ, керівники підрозділів, наставники та служба охорони праці. Незважаючи на наявність базових процедур, система онбордингу залишається недостатньо формалізованою. Відсутність єдиного положення про онбординг, чітких критеріїв оцінки ефективності та узгодженої комунікації між підрозділами знижує результативність процесу. Натомість позитивним є те, що підприємство вже практикує наставництво і забезпечує початковий рівень соціально-психологічної підтримки новачків.

4. У ході дослідження оцінено ефективність чинної системи онбордингу за допомогою анкетування працівників. Більшість нових співробітників проходять адаптацію в межах трьох місяців, проте понад 20% потребують тривалішого періоду. Основними труднощами виявлено нестачу зворотного зв'язку, недостатню інформованість про політику підприємства, а також відсутність системної підтримки наставників. Половина опитаних працівників зазначили, що не отримували допомоги під час адаптації. Разом із тим, позитивна динаміка зниження плинності кадрів у 2024 р. свідчить про певне вдосконалення кадрової політики. Узагальнення результатів підтверджує, що ефективний онбординг безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, стабільність колективу та корпоративну лояльність.

5. Доведено, що удосконалення системи онбордингу повинно базуватися на цілісному, інтегрованому та науково обґрунтованому підході до управління персоналом. Встановлено, що процес онбордингу має бути модернізований відповідно до викликів сучасного виробництва, зокрема дефіциту кадрових ресурсів, зростання вимог до продуктивності та необхідності прискореної інтеграції нових працівників. Акцентовано, що концептуальні основи вдосконалення мають передбачати поєднання організаційних, технологічних та навчальних рішень, які забезпечують адаптацію й розвиток працівника в єдиній логічній системі. Підкреслено важливість зміцнення інформаційної підтримки новачків, стандартизації етапів онбордингу, розширення ролі корпоративної комунікації та підвищення відповідальності учасників процесу.

6. Відзначено, що наставництво є стратегічно важливим механізмом підвищення результативності онбордингу та забезпечення кадрової стабільності підприємства. Встановлено, що саме наставник виконує роль основного провідника нового працівника у виробниче та соціальне середовище, забезпечуючи не лише технічне навчання, а й підтримку, мотивацію та формування професійної впевненості. На основі аналізу різних підходів окреслено вимоги до наставника, включно з професійною компетентністю, дисциплінованістю, комунікабельністю та вмінням передавати знання. Важливою складовою є створення системи мотивації наставників, яка забезпечує

зацікавленість у якісному супроводі новачків та відповідність результатів їх роботи очікуваним стандартам. Аналітичні матеріали підтверджують, що наставництво сприяє зниженню рівня плинності, скороченню термінів адаптації, зменшенню кількості помилок і підвищенню продуктивності нових працівників. Загалом результати розрахунків демонструють, що інтеграція наставництва в систему онбордингу створює умови для покращення корпоративної культури, підвищення рівня професійної підготовки кадрів та забезпечення сталого розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзянцева Л.А., Клімова І.А. Впровадження інституту наставництва як інструменту онбордингу персоналу підприємства. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки» (3-4 грудня 2025 р., м. Запоріжжя)*. Запоріжжя, 2025. С. 186-189.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
7. 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/>
8. Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*, 2010. 9, с. 12–15.
9. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2014. 45, с. 54–57.
10. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2017.т. 22, вип. 1, с. 55–58.
11. Буднік М. М., Медяна Л. С., Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015.

- №3(2), с. 25–30.
12. 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
 13. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*, 2015. №2(1), с. 96–100.
 14. 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>
 15. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2014. №9, с. 296–299.
 16. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2017. №188, с. 228–236.
 17. Груздєв 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>
 18. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*, 2015. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.
 19. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 ; Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
 20. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 2015. №1, с. 86–90.
 21. Захаркевич Н.П., Остапчук І.А. Соціалізація працівників як умова успішної адаптації персоналу організації. *Модернізація економіки: сучасні реалії*,

- прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. с.408-411
22. Збрицька Т.П., Савченко Е.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.
 23. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
 24. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
 25. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
 26. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
 27. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2024 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.
 28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2020. 4 с.
 29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2021. 4 с.
 30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2022. 4 с.
 31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2023. 4 с.
 32. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2024. 4 с.
 33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
38. 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/>
39. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. №6, с. 67–70.
40. 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>
41. 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>
42. Любомудрова Н.П. , Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *«Проблеми економіки та управління»: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2009. № 640. С.327-334.
43. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. т. 23, № 3, с. 80–92.
44. Мещерякова К. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. *High Bar Journal*. 2022. URL: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war>
45. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ. *Регіональні перспективи*. 2015. № 5-6. С. 259-260.

46. Олександр Кучеренко: Якщо ви не навчаєте – ви втрачаєте! Інтернет-проект kmbs URL: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13640/temp>
47. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/onboryng-u-voennyj-chas> (дата звернення: 27.07.2024).
48. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
49. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 727. С. 276-279.
50. Процес відбору. ROSHEN Corporation. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru>
51. 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)
52. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
53. Стрельбіцька О. П. Організація ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2010. №3, с. 583–591.
54. Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happymonday.ua/onboryng-mriyi-v-kompaniyi-zeeks>
55. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. [вид.], 2012. 455 с.
56. Чорнобилль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного*

- управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2015. Вип. 1 (48). с. 196-203
57. Чорнобиль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. с. 499-507
58. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вид-во СХУ, 2015. № 4. с. 74-79
59. Anderson N. R. Selection as socialization / N. R Anderson, C. Ostroff // *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 5. Issue 1 URL: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119176410/abstract?CRETRY=1&SR ETRY=0>
60. Bauer T. N. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods / T. N. Bauer, Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Issue 92. pp. 707-721
61. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success: SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series SHRM, 2011. 54 p.
62. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management URL: <http://www.opm.aov/policv-data-oversiaht/trainina-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf> (дата звернення 12.04.2020 р.)
63. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job. *Forbes* URL::<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/>
64. Different Types Of Business Mentoring Models URL: <http://www.managementmentors.com>

65. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM URL: <http://www.shrm.org>
66. *Francis L.M.* Shifting the shape of mentoring. T+D. Sep. 2009. Volume: 63 Issue: 9. Pp.36-39.
67. 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>
68. How to improve employee engagement in the workplace. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782>
69. *Lavin Colky, D., & Young, W.* (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14(4), p. 433-447.
70. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*. Vol. 51. Issue 8(Aug 2006) p. 16
71. Rollag K., Parise S., Cross R. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*. Issue 46. p. 3541
72. Stein M., Christiansen L. *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill, 2010. 304 p.
73. Van Velsor E., Leslie J. Why executives derail: Perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). pp. 62-72.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

І.А. Клімова

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	1146513	197,20
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	903867	201,95
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	242646,00	181,32
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	96544	177,19
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,91	0,90	0,95	0,95	0,92	101,05
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,17	12,24	5,81	5,60	10,68	87,74
	– витрат	%	10,34	10,60	4,99	4,86	9,19	88,92
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	476	509	438	399	443	93,07
	–робітників	осіб	409	428	397	342	362	88,51
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	1221,40	1594,09	1316,75	2129,61	2588,07	211,89
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	3167,16	222,81
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	111488,00	112,23
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	грн.	208,70	235,44	207,27	214,94	251,67	120,59
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	185863,00	142,02
12.	Фондовіддача	грн./грн.	4,44	5,45	3,18	4,57	6,17	138,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 23-37]

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	167148	28,75	257374	31,72	186401	32,32	310911	36,59	412286	35,96	245138	7,21
2. Виробництво цементного розчину	162323	27,92	216804	26,72	146953	25,48	271824	31,99	342578	29,88	180255	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	101452	17,45	158871	19,58	85991	14,91	149040	17,54	211188	18,42	109736	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	54301	9,34	69536	8,57	65460	11,35	79279	9,33	96995	8,46	42694	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	96161	16,54	108808	13,41	91932	15,94	38662	4,55	83466	7,28	-12695	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	581386,00	100	811393,00	100	576737,00	100	849716,00	100	1146513	100	565127	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 23-37]

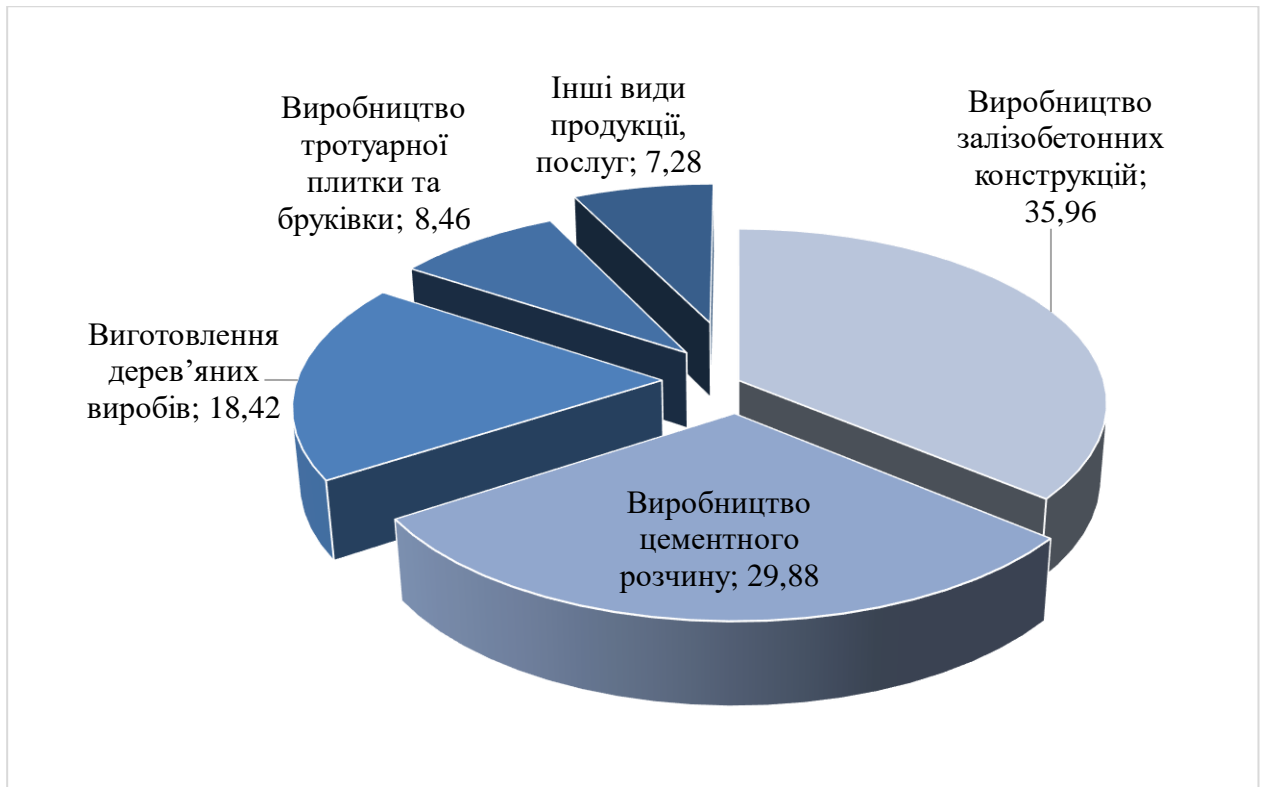


Рисунок А.1 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» [2-6; 23-37]

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	581386	811393	576737	849716	1146513	565127,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	447561	635296	472386	702409	903867	456306,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	133825	176097	104351	147307	242646	108821,00
4.	Інші операційні доходи	33277	29585	22668	24562	46042	12765,00
5.	Адміністративні витрати	26863	31678	26495	38006	44252	17389,00
6.	Витрати на збут	33561	40741	30464	43651	64758	31197,00
7.	Інші операційні витрати	38633	37300	31960	42287	48369	9736,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	68045	95963	38100	47925	131309	63264
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи	86	33	23	27	13	-73
11.	Інші доходи	156	258	24	25	45	-111
12.	Фінансові витрати	489	19	680	1280	7741	7252
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	969	1105	3786	638	5494	4525
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	66829	95130	33681	46059	118132	51303
16.	Витрати з податку на прибуток	12343	17396	6252	7830	21588	9245
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	54486	77734	27429	39367	96544	42058

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33-37]

Додаток Б
АНКЕТА

Шановний співробітник! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу онбордингу працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу. Ви допоможете швидше освоїтися в компанії не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

1. **Вкажіть, до якої категорії персоналу Ви належите:**
 - а) робітник;
 - б) службовець.
2. **Ваш стаж роботи в компанії:**
 - а) до 1 року;
 - б) від 1 до 2 років;
 - в) від 2 до 3 років.
3. **Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи:**
 - а) до одного місяця;
 - б) до двох місяців;
 - в) до трьох місяців;
 - г) до шести місяців;
 - д) більше 6 місяців;
 - є) триває досі.
4. **Що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду?**
 - а) професійні обов'язки;
 - б) входження в колектив;
 - в) умови праці;
 - г) побутові умови;
5. **Що перешкоджало (перешкоджає) успішному і швидкому включенню в роботу?**
 - а) відсутність необхідної інформації про організацію;
 - б) неорганізоване робоче місце;
 - в) напружена робота;
 - г) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
 - д) низька оплата праці;
 - є) незручний режим роботи;
 - ж) відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;
 - з) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
 - і) конфліктні відносини в колективі;
 - к) насторожене, недружнє ставлення колективу;
6. **Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?**
 - а) безпосередній керівник;
 - б) працівники відділу;
 - в) відділ персоналу;
 - г) наставник;

д) ніхто не допомагав.

7. **Чи можете Ви зараз (так чи ні)?**

а) сформулювати місію організації (ТАК / НІ);

б) викласти історію організації (ТАК / НІ);

в) описати позицію компанії в галузі (ТАК / НІ);

г) перерахувати основні продукти та послуги (ТАК / НІ);

д) описати основний виробничий процес (ТАК / НІ);

є) роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації (ТАК/НІ);

ж) описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших (ТАК / НІ);

з) накреслити розташування основних цехів і відділів фірми (ТАК / НІ);

г) описати систему гарантій і компенсацій фірми (ТАК / НІ);

л) стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці? (ТАК / НІ).

8. **За який період відбулось:**

1) *освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії:*

а) перший тиждень;

б) перші два тижні;

в) перший місяць;

г) перші два місяці;

д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

2) *отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи:*

а) перший тиждень;

б) перші два тижні;

в) перший місяць;

г) перші два місяці;

д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

3) *отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника:*

а) перший тиждень;

б) перші два тижні;

в) перший місяць;

г) перші два місяці;

д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

4) *зниження рівня невизначеності і занепокоєння:*

а) перший місяць;

б) перші два місяці;

в) перші півроку;

г) перший рік;

д) більше ніж за рік; є) ще не відбулось.

5) *відчування себе комфортно та частиною організації:*

а) перший місяць;

б) перші два місяці;

в) перші півроку;

г) перший рік;

- д) більше ніж за рік;
є) ще не відбулось.
- б) *прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософію ведення справ:*
- а) перший місяць;
б) перші два місяці;
в) перші півроку;
г) перший рік;
д) більше ніж за рік; є) ще не відбулось.
- 7) *освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки:*
- а) перший місяць;
б) перші два місяці;
в) перші півроку;
г) перший рік;
д) більше ніж за рік; є) ще не відбулось.
- 8) *підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії:*
- а) перший місяць;
б) перші два місяці;
в) перші півроку;
г) перший рік;
д) більше ніж за рік; є) ще не відбулось.
- 9) *вбудовування системи взаємодії з колегами:*
- а) перший місяць;
б) перші два місяці;
в) перші півроку;
г) перший рік;
д) більше ніж за рік; є) ще не відбулось.

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток В

ПОЛОЖЕННЯ
про онбординг персоналу
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає політику ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо організації процесу онбордингу — системного та структурованого введення нових працівників у діяльність підприємства, їх професійної та соціально-психологічної адаптації на новому робочому місці, а також процесу введення в посаду працівників, переведених на іншу посаду або в інший підрозділ.

1.2. Положення поширюється на всі структурні підрозділи підприємства та встановлює єдині вимоги до організації онбордингу персоналу, що забезпечує готовність працівника до ефективного виконання трудових функцій у найкоротший термін.

1.3. Положення описує всі етапи процесу онбордингу — від моменту прийняття кандидатом пропозиції роботи до підсумкової оцінки результатів проходження онбордингу та випробувального терміну.

1.4. Метою Положення є:

- забезпечити системний, структурований, якісний і керований процес онбордингу працівників з метою швидкого та безпечного входження у виробничий процес;
- оптимізувати період засвоєння новими працівниками спеціальних знань, технологічних навичок і вмінь, зменшити кількість виробничих помилок і порушень, сприяти зростанню продуктивності праці;
- забезпечити легке та безконфліктне включення працівників у трудовий колектив, створити умови для їх внутрішньої мотивації, зниження стресу та формування корпоративної лояльності;
- забезпечити об'єктивну оцінку професійних компетентностей і розвитку працівника після завершення випробувального терміну та визначити персональну траєкторію подальшого професійного зростання.

2. Теріми і визначення

2.1. **Онбординг персоналу** — це структурований процес професійної, організаційної та соціальної інтеграції працівника у виробниче середовище підприємства. Він включає засвоєння корпоративних норм, технологічних процесів, правил охорони праці та пожежної безпеки, засвоєння виробничих навичок, норм поведінки та стандартів взаємодії.

2.2. **Учасники процесу онбордингу** — новоприйняті працівники, працівники, переведені на іншу посаду, безпосередній керівник працівника, наставник, фахівці відділу кадрів, інженер з охорони праці, майстри та інші працівники, задіяні у внутрішній системі навчання.

2.3. **Наставник** — компетентний працівник або майстер виробничої дільниці, який супроводжує новачка протягом онбордингу. Наставник призначається з числа кваліфікованих працівників зі стажем роботи на підприємстві не менше одного року та глибоким знанням виробничих процесів.

Наставник забезпечує професійну підтримку, передає практичні навички, контролює виконання завдань, допомагає у засвоєнні корпоративних норм і забезпечує умови для успішного входження в роботу.

3. Повноваження і відповідальність

3.1. Розподіл повноважень щодо забезпечення виконання Положення:

- контроль досягнення цілей онбордингу покладається на безпосереднього керівника працівника.
- надання допомоги у виконанні завдань здійснюється керівником та наставником.
- контроль виконання індивідуального плану онбордингу покладається на працівника, що проходить онбординг.
- планування, організація та супровід онбордингу здійснюються відділом кадрів.
- контроль якості організації навчання, інструктажів, допусків до робіт забезпечує відділ кадрів спільно зі службою охорони праці.
- удосконалення процесу онбордингу координує заступник директора з персоналу або інша уповноважена посадова особа.

3.2. Усі учасники процесу онбордингу зобов'язані відповідально ставитися до виконання власних функцій, своєчасно виконувати всі етапи програми онбордингу та забезпечувати максимальну ефективність процесу.

3.3. Кожен новоприйнятий працівник несе відповідальність за виконання індивідуального плану онбордингу, дотримання трудової дисципліни, правил охорони праці та стандартів якості.

3.4. Після завершення онбордингу працівник повинен продемонструвати стійкі професійні навички, знання технологічних процесів, розуміння корпоративних цінностей та здатність виконувати посадові обов'язки без постійного контролю наставника.

4. Порядок організації онбордингу

4.1. Підготовка до онбордингу розпочинається з моменту подання керівником підрозділу заявки на підбір працівника або після ухвалення рішення про переведення працівника.

4.2. Керівник підрозділу повідомляє відділ кадрів та всіх залучених осіб про орієнтовну дату виходу працівника не пізніше ніж за два тижні.

4.3. Орієнтовний план підготовчих заходів включає:

Таблиця. Підготовчі заходи до початку онбордингу

Період	Захід	Зміст	Відповідальні особи
За 2 тижні	Повідомлення про вихід нового працівника	Інформування наставника, керівника, служби ОП та інших сторін	Відділ кадрів, керівник
За 1 тиждень	Підготовка робочого місця	Робоче місце, спецодяг, пропуск, інструмент, ІТ-доступи	Господарський відділ, ІТ-відділ, керівник
За 1 день	Підготовка документів	Трудовий договір, наказ, інструктажні картки	Відділ кадрів

4.4. Тривалість онбордингу

- для службовців — **3 місяці.**
- для робітничих професій — **1 місяць.**
- для керівників та інженерно-технічного персоналу — **до 6 місяців.**

Онбординг співпадає з випробувальним строком.

4.5. План онбордингу

4.5.1. Індивідуальний план онбордингу розробляється керівником працівника спільно з відділом кадрів.

4.5.2. Форма плану є одночасно контрольним документом, де кожен захід підтверджується підписом відповідальної особи.

4.6. У разі неможливості виконання плану працівник повинен повідомити керівника та погодити зміни.

4.7. Керівник може коригувати завдання протягом першого місяця онбордингу.

5. Програма «Онбордингове навчання»

Основні модулі:

- Первинний інструктаж «Моє робоче місце».
- Тестування з охорони праці та пожежної безпеки.
- Ознайомлення з продукцією підприємства, його структурою та ключовими процесами.
- Модуль «Технології та стандарти якості».
- Спеціальні навчальні модулі для конкретної посади.
- Тренінги з корпоративних норм та правил взаємодії.

6. Порядок оцінки результатів онбордингу

6.1. Успішність оцінюється за такими критеріями:

- ступінь виконання плану онбордингу;
- рівень опанування професійних навичок;
- результати тестів;
- оцінка наставника та керівника;
- відсутність порушень дисципліни та ОП.

6.2. Керівник проводить підсумкову співбесіду та заповнює оціночну форму.

6.3. У разі позитивних результатів формуються цілі на наступний період.

6.4. Результати оцінки передаються до відділу кадрів не пізніше ніж за два дні до закінчення випробувального строку.

7. Порядок внесення змін до Положення

7.1. Положення та додатки до нього розробляє відділ кадрів.

7.2. Зміни погоджуються з керівництвом підприємства та вводяться наказом директора.