

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>

УДК 005.95/.96:004]:005.35"364"

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND MODERN PRACTICES OF PERSONNEL ONBOARDING IN THE ENTERPRISE STAFFING SYSTEM: CHALLENGES AND ADAPTATION IN WAR CONDITIONS

Кравчук Оксана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Варіс Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Яковленко Марія Володимирівна

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8220-6548>

Kravchuk Oksana, Varis Iryna, Yakovlenko Mariia
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретико-методичних засад та сучасних практик онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. Проаналізовано сутність, етапи та принципи ефективного онбордингу. Розглянуто основні методи та принципи організації успішної адаптації нових працівників, включаючи наставництво, тренінги та використання цифрових інструментів. Досліджено особливості онбордингу в умовах віддаленої роботи та воєнного стану, зокрема аспекти безпеки, психологічної підтримки та гнучкості процесів. Узагальнено досвід вітчизняних та зарубіжних компаній щодо впровадження інноваційних підходів до онбордингу. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу онбордингу з урахуванням сучасних реалій та потреб бізнесу, зокрема щодо адаптації HR політик, використання онлайн-платформ та забезпечення психологічної підтримки новачків.

Ключові слова: онбординг, адаптація персоналу, управління персоналом, HR практики, віддалена робота, воєнний стан, цифрові HR технології, корпоративна культура, залучення персоналу.

The article examines employee onboarding within personnel management systems, addressing the need for effective integration strategies in today's dynamic business environment. It explores the relevance of employee retention, productivity enhancement, and challenges of remote work and wartime conditions. The study aims to analyze current onboarding approaches, identify best practices, and develop recommendations for process improvement. The methodology combines literature review with qualitative analysis of case studies from domestic and international companies. It employs a comparative approach to examine various onboarding strategies across different organizational contexts. The study incorporates insights from HR professionals through semi-structured interviews, providing practical perspectives on implementation and outcomes. Findings reveal that successful onboarding programs are characterized by structured approaches, personalization, and integration of digital tools. The study highlights the importance of pre-boarding activities, mentor assignment, and continuous feedback. It identifies key challenges in onboarding during remote work and wartime conditions, including ensuring psychological safety and maintaining corporate culture. Notable results include the identification of innovative practices such



as gamification and AI-driven personalization. The research emphasizes aligning onboarding processes with business strategies and corporate values, underscoring the role of leadership involvement and cross-departmental collaboration. The study provides insights into adapting onboarding during crises, offering strategies for maintaining effective integration despite physical distancing and security concerns. It highlights the focus on employee well-being, flexibility, and resilience-building in modern onboarding programs. The practical value lies in actionable recommendations for HR professionals and leaders. It offers a framework for developing comprehensive onboarding programs, guidance on leveraging technology, and strategies for adapting to remote and hybrid work environments. The findings contribute to understanding human resource management in challenging contexts, helping organizations improve employee engagement, reduce turnover, and accelerate time-to-productivity for new hires.

Keywords: onboarding, employee adaptation, personnel management, HR practices, remote work, wartime conditions, digital technologies, corporate culture, employee engagement.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, характеризованого глобалізацією, технологічними інноваціями та непередбачуваними викликами, такими як пандемія COVID-19 та воєнні конфлікти, ефективна інтеграція нових працівників у організаційну структуру підприємства набуває критичного значення. Процес онбордингу, як ключовий елемент системи управління персоналом, безпосередньо впливає на продуктивність праці, лояльність працівників та загальну ефективність організації. Однак, незважаючи на зростаюче визнання важливості онбордингу, багато підприємств стикаються з труднощами у розробленні та впровадженні ефективних програм адаптації, особливо в умовах віддаленої роботи та кризових ситуацій. Ця проблематика тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями у сфері управління людськими ресурсами, організаційної психології та стратегічного менеджменту. Вона охоплює питання оптимізації бізнес-процесів, підвищення організаційної стійкості та адаптивності до змін, а також розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених темі онбордингу персоналу, показує актуальність цих процесів у сучасних умовах, зокрема в контексті війни та віддаленої роботи. Василик А., Мурза К. [1] акцентують увагу на важливості організаційної соціалізації для підвищення ефективності адаптації, тоді як Винничук Р., Гладун С. [2] розглядають специфіку адаптації молодих фахівців покоління Z, підкреслюючи їх особливі потреби. Груздев О. В. [3] пропонує систематизований підхід до створення ефективної системи онбордингу, що включає етапи підготовки новачків. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. [4] та Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [5] акцентують на адаптації в умовах воєнного стану, що є особливо актуальним у сучасних реаліях. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. [6]

розробляють програму адаптації, яка враховує специфіку роботи в організації. Дослідження онлайн-онбордингу в умовах віддаленої роботи (PeopleForce [7]) та під час війни (Happy Monda [8]) вказують на необхідність трансформації традиційних практик. Загалом, проведений аналіз демонструє, що адаптація та онбординг є ключовими елементами управління персоналом, які потребують гнучкого підходу в умовах змінюваного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі аналізу останніх досліджень можна виділити наступні невирішені раніше частини загальної проблеми: недостатня інтеграція теоретико-методичних засад онбордингу з актуальними практиками в умовах віддаленої роботи та воєнного стану, а також відсутність комплексного підходу до розроблення адаптивних програм онбордингу, які б враховували як специфічні потреби різних поколінь працівників, так і вимоги сучасного динамічного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у комплексному дослідженні теоретико-методичних засад та сучасних практик онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства, а також у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації нових працівників з урахуванням сучасних потреб бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Онбординг – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії. Ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри. Василик А. і Мурза К. розглядають важливість процесу адаптації, який є невід'ємною частиною організаційної соці-

алізації, зазначаючи, що успішна адаптація працівників неможлива без ефективної організаційної соціалізації, а саме планування посадових обов'язків, оцінювання підготовки та компетентностей нових працівників [1]. В науковій літературі переважно розглядають процес онбордингу як динамічну діяльність та звертають увагу на його зрозумілість, структурованість і послідовність. Узагальнюючи підходи до процесу онбордингу Винничук Р., та Гладун С. [2], Груздев О. [3], Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. [4], Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. [5] можна зробити такі висновки. Груздев О. [3] пропонує найбільш комплексний підхід до онбордингу, враховуючи різні етапи та аспекти процесу, інші автори фокусуються на більш вузьких аспектах; він є найбільш універсальним і може бути адаптований до різних умов та типів організацій. Дослідження Любомудрової Н. П., Гойчук В. І. [4] та Ремньової Л., Симонова О., Хмелевського С. [5] є найбільш актуальними, враховуючи поточну ситуацію в Україні та пропонують специфічні підходи до онбордингу в умовах кризи. Усі автори погоджуються, що онбординг - це тривалий процес, який починається до першого робочого дня і може тривати кілька місяців та підкреслюють важливість індивідуального підходу до онбордингу, враховуючи особливості працівника та умови роботи. На основі комбінації сучасних підходів було узагальнено розуміння процесу онбордингу, яке враховує як загальні принципи, так і специфічні умови (вік працівників, кризові ситуації тощо) та виокремити загальні етапи процесу онбордингу персоналу (табл. 1).

У контексті сучасних організаційних практик спостерігається тенденція до підвищення структурованості та технологічності програм онбордингу, з одночасним акцентом на індивідуалізацію процесу адаптації нових працівників з урахуванням професійних компетентностей, попереднього досвіду та індивідуальних потреб працівників. Емпіричні дослідження демонструють ефективність наступних методів організації онбордингу персоналу [4; 5; 6]: менторство (наставництво); проведення тренінгів та навчальних сесій; імплементація програм самонавчання; застосування ротатії кадрів; розроблення та поширення інформаційних матеріалів; організація спеціалізованих адаптаційних заходів. Комплексне застосування вищезазначених методів демонструє синергетичний ефект, сприяючи оптимізації процесу інтеграції новачків в організаційне середовище та підвищенню ефективності їх професійної адаптації.

В сучасних умовах ефективними є практики розроблення програм онбордингу персоналу. Проте наявні публікації зосереджуються на процесах розроблення програми адаптації персоналу в загальному контексті, без урахування специфічних умов війни чи віддаленої роботи. Зокрема, Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. [7] підкреслюють важливість структурованого підходу до онбордингу; розглядають його як комплексний процес, що включає професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну та організаційну складові та пропонують поетапний підхід до розроблення програми онбордингу. Такий підхід не враховує специфіку сучасних викликів, таких як віддалена робота чи кризові умови та може бути

Таблиця 1

Загальні етапи процесу онбордингу персоналу

Етап	Опис	Часові рамки
1. Підготовчий	Підготовка робочого місця, документів, всіх необхідних доступів	До першого робочого дня
2. Ознайомчий	Знайомство з компанією, колективом, корпоративною культурою	Перший робочий день
3. Навчальний	Навчання специфіці роботи, вивчення посадових обов'язків	1-2 тижні
4. Адаптаційний	Поступове включення в робочий процес, виконання перших завдань	2-4 тижні
5. Інтеграційний	Повноцінне включення в робочий процес, самостійне виконання завдань	1-3 місяці
6. Оціночний	Оцінювання результатів адаптації, зворотній зв'язок	В кінці випробувального терміну

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 4]

занадто загальним для застосування в специфічних умовах. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. [4] розглядають специфічні виклики онбордингу в умовах війни, пропонують його методи, що враховують психологічні аспекти роботи в стресових умовах, розглядають питання безпеки та психологічної підтримки як ключові елементи адаптації. Дане дослідження фокусується на специфічному контексті воєнного стану, що може обмежувати його застосування в інших умовах, та недостатньо приділяє уваги аспектам віддаленої роботи, які стали актуальними не лише через війну, але й через пандемію. Тому на нашу думку через призму віддаленості та кризовості онбордингу в сучасних умовах варто уточнити особливості сучасних програм онбордингу персоналу, їх переваги та недоліки в умовах війни та віддаленої роботи (табл. 2).

Сучасні програми онбордингу персоналу мають бути більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на психологічну підтримку персоналу та мають враховувати можливість віддаленої роботи та швидкої зміни умов. Водночас, важливо зберігати баланс між швидкістю адаптації та глибиною інтеграції нових працівників у компанію. Очевидно, що для ефективної інтеграції новачків в таких умовах необ-

хідне дотримання організацією ряду принципів успішного онбордингу персоналу в сучасних умовах, які включають віддалену роботу та кризові ситуації. На нашу думку, враховуючи ключові аспекти, що впливають з нашого попереднього аналізу та сучасних тенденцій в управлінні персоналом, ці принципи можуть бути проілюстровані наступним чином (рис. 1).

Такі принципи онбордингу персоналу враховують сучасні виклики, пов'язані з віддаленою роботою, кризовими ситуаціями та швидко змінюваним бізнес-середовищем. Вони спрямовані на забезпечення ефективної адаптації нових працівників, підвищення їх продуктивності та залученості, а також на зміцнення організаційної культури та стійкості компанії. Важливо зазначити, що ефективність застосування цих принципів залежить від специфіки конкретної організації, її розміру, галузі та особливостей корпоративної культури. Тому при розробленні програми онбордингу необхідно адаптувати ці принципи до конкретних умов та потреб компанії.

Крім того, в умовах постійних змін та невизначеності, важливо регулярно переглядати та оновлювати програму онбордингу, враховуючи нові виклики та можливості, які виникають у бізнес-середовищі. Зміна принципів

Таблиця 2

Особливості сучасних програм онбордингу персоналу в Україні

Особливості	Переваги	Недоліки
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидко реагувати на зміни умов Індивідуальний підхід до кожного працівника	Складність стандартизації процесу Потреба в постійному оновленні програм
Фокус на психологічній підтримці	Допомагає працівникам впоратися зі стресом Підвищує лояльність до компанії	Вимагає додаткових ресурсів та експертизи Може бути складно реалізувати віддалено
Віртуалізація процесів	Можливість проводити онбординг віддалено Економія ресурсів	Обмежені можливості для особистої взаємодії Технічні проблеми можуть ускладнити процес
Інтеграція аспектів безпеки	Підвищує готовність працівників до кризових ситуацій Демонструє турботу компанії про персонал	Може створювати додаткову напругу Вимагає регулярного оновлення відповідно до змін ситуації
Скорочені та інтенсивні програми	Швидша інтеграція працівників Економія часу та ресурсів	Ризик поверхневої адаптації Можливе перевантаження новою інформацією
Акцент на розвитку soft skills	Покращує комунікацію та взаємодію в команді Підвищує адаптивність працівників	Може відволікати від розвитку технічних навичок Складно виміряти ефективність

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення та доповнення [4: 5; 6]



Рис. 1. Принципи успішного онбордингу персоналу в сучасних умовах

Джерело: розроблено авторами

онбордингу персоналу спричиним відповідну трансформацію самого процесу онбордингу, його структури та процедур. На нашу думку, така структура має включати наступні підпроцеси та процедури (рис. 2).

Структура процесу онбордингу, на нашу думку, відображає основні принципи, які були визначені раніше. Гнучкість та адаптивність виявляються в можливості коригування плану онбордингу на різних етапах. Цифровізація реалізується через використання онлайн-ресурсів, віртуальних зустрічей та тренінгів. Психологічна підтримка забезпечується постійним доступом до відповідних ресурсів. Безпека враховується шляхом проведення інструктажу на початку онбордингу. Культурна інтеграція та розвиток soft skills інтегровані в програму тренінгів й ознайомлення з корпоративною культурою. Чіткість і структурованість забезпечуються детальним планом онбордингу, а постійний зворотний зв'язок на всіх етапах процесу сприяє ефективності адапта-

ції. Залучення команди та менторство є ключовими елементами процесу, а баланс між швидкістю та глибиною адаптації досягається завдяки поступовому збільшенню складності завдань. Постійне навчання та розвиток інтегровані в процес через доступ до навчальних матеріалів та заохочення самонавчання.

Дискусійним є питання, наскільки така структура процесу онбордингу відповідає його основним трендам, які сьогодні включають віддалений формат, чат-боти, елементи гейміфікації, welcome box, лист-привітання, вступні курси, віртуальна та доповнена реальність, комунікація з керівником [7]. Ключовим є створення середовища, де роботодавці й працівники бачать необхідність цифровізації, мотивовані до участі в ній та готові адаптуватися до нових вимог. Такий підхід сприятиме ефективному забезпеченню більш комплексного, безпечного та сучасного онбордингу нових кадрів в умовах постійних змін зовнішнього середовища та викликів воєнного часу.

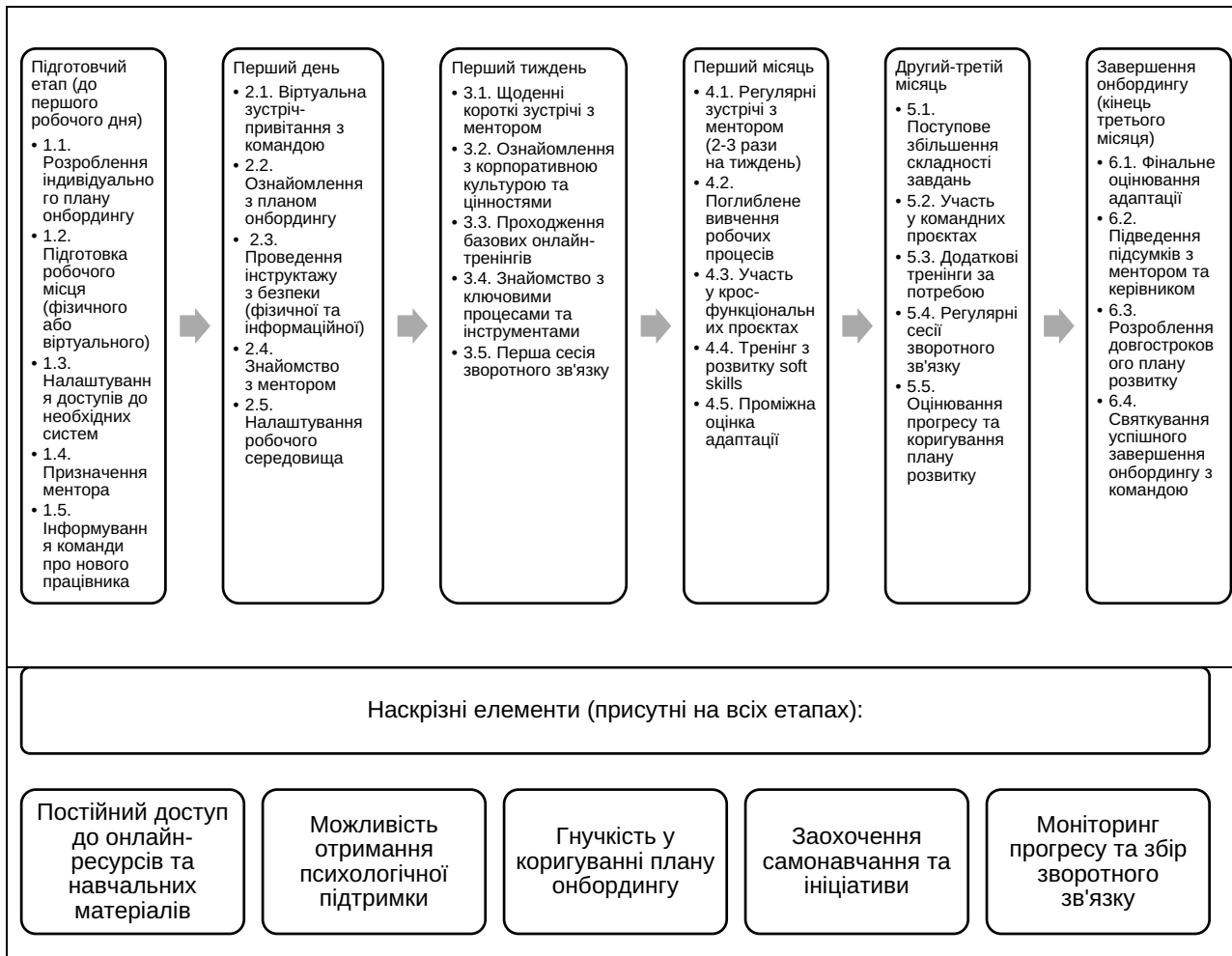


Рис. 2. Структура процесу онбордингу персоналу

Джерело: розроблено авторами

МЕНЕДЖМЕНТ

Іншим трендом онбордингу також стало забезпечення комфортної адаптації нових працівників в онлайн-форматі, що стало пріоритетом під час війни. Безпека команди є ключовою умовою адаптації, тому важливо знати місцезнаходження новачків та наявність засобів комунікації для планування робочого навантаження. Моніторинг безпечного статусу може здійснювати HR менеджер або керівник, а з'ясування локації під час наймання дозволяє оцінити ризики. Важливо врахувати можливість переїзду працівника та проінформувати його про програми тимчасового житла. Допомога у розв'язанні особистих проблем та виявлення емпатії до новачків також є важливими аспектами. HR менеджер має інформувати команду про потреби новачка, тому часто використовуються опитувальники для відстеження психологічного стану працівників [8]. Залученість персоналу стає все більш важливим страте-

гічним питанням для організацій усіх галузей, що пов'язано з прямим впливом рівня залученості на продуктивність працівників, а отже, і на фінансові показники компанії [9]. Згідно з даними дослідження проведеного американським інститутом вивчення суспільної думки Gallup, існує суттєвий зв'язок між залученістю персоналу та бізнес-результатами, адже компанії з високим рівнем залученості фахівців демонструють значно кращі показники: суттєво нижчий рівень відсутності працівників на робочому місці (81%), на 18% меншу плинність кадрів та на 23% вищу прибутковість. Однак, глобальна статистика залученості працівників залишається досить низькою. За даними Gallup, лише невелика частка працівників у світі (15%) та в США (35%) вважаються по-справжньому залученими [10].

У даному дослідженні проведено порівняльний аналіз практик онбордингу персоналу в провідних компаніях України та світу.

Об'єктами дослідження стали: компанії еко-системи Genesis (Україна), PlantIn (Україна), Zeeks (Україна), Корпорація «Roshen» (Україна), Google (США). Дане дослідження базується на відкритих джерелах інформації, включаючи офіційні заяви компаній, інтерв'ю з їх представниками та аналітичні матеріали галузевих експертів [11–15]. Метою аналізу було виявити та систематизувати сучасні підходи до онбордингу персоналу в різних компаніях, оцінити відповідність практик онбордингу визначеним принципам ефективної

адаптації персоналу, визначити ключові тенденції в процесах онбордингу в бізнесовій практиці України та світу та виявити особливості адаптації процесів онбордингу до викликів сучасності, таких як віддалена робота та кризові умови (табл. 3).

Результати аналізу мають практичну цінність для HR фахівців, керівників компаній та дослідників у сфері управління персоналом. Вони дозволяють: порівняти практики власної компанії з досвідом лідерів ринку, виявити потенційні напрямки для вдосконалення про-

Таблиця 3

Порівняння практик онбордингу компаній України та світу

Компанія	Практики онбордингу	Відповідність принципам успішного онбордингу персоналу в сучасних умовах (рис. .)
Genesis	<ul style="list-style-type: none"> - Структурована адаптація з преонбордингу - Залучення різних учасників (керівник, HR, ментор, бадді) - Адаптація під специфіку різних спеціальностей - Фокус на комунікації та емоційному стані працівників - Забезпечення відчуття стабільності й безпеки 	Високий рівень відповідності. Особливо сильні в аспектах гнучкості, психологічної підтримки, залучення команди та адаптивності.
PlantIn	<ul style="list-style-type: none"> - Заохочення новачків ставити питання - Регулярні контрольні пункти - Активна робота менторів - Активізація неформального спілкування - Підтримка відчуття стабільності та безпеки 	Середній рівень відповідності. Сильні сторони в психологічній підтримці та залученні команди, але менше уваги приділяється структурованості та цифровізації.
Zeeks	<ul style="list-style-type: none"> - Онбординг тривалістю 3 місяці - Залучення різних учасників (тимлід, HR команда) - Чітке планування завдань та очікувань - Особлива увага до преонбордингу - Структурований підхід 	Високий рівень відповідності. Особливо сильні в аспектах структурованості, чіткості та залучення команди. Менше уваги приділяється гнучкості та психологічній підтримці.
Roshen	<ul style="list-style-type: none"> - Ознайомчий тур по виробництву - Зустріч з ключовими менеджерами - Навчальні сесії щодо історії та цінностей компанії - Призначення наставника - Додаткові бенефіти (медичне страхування, компенсація обідів тощо) 	Середній рівень відповідності. Сильні сторони в культурній інтеграції та менторстві, але менше уваги приділяється гнучкості та цифровізації.
Google	<ul style="list-style-type: none"> - «Noogler orientation» (двотижнева програма) - Призначення «Noogler buddy» (наставника) - Використання чек-листів для відстеження прогресу - Регулярні зустрічі з HR та керівником - Фокус на корпоративній культурі та цінностях - Заохочення участі в проєктах з першого дня - Використання гейміфікації в процесі навчання 	Високий рівень відповідності. Особливо сильні в аспектах структурованості, культурної інтеграції, постійного навчання та розвитку. Менше уваги приділяється гнучкості та психологічній підтримці в умовах кризи.

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу та узагальнення [11–15]

цесів онбордингу, зрозуміти, як адаптувати процеси онбордингу до різних умов та викликів, визначити ключові елементи успішної програми онбордингу в сучасних умовах. На цій основі нами було виділено основні тенденції онбордингу в бізнесовій практиці України та світу відображені на рис. 3.

Загалом, можна зазначити, що практики онбордингу в Україні та світі стають все більш комплексними, індивідуалізованими та орієнтованими на довгострокову інтеграцію працівника в компанію. Водночас, зростає увага до гнучкості та адаптивності цих програм, особливо в умовах швидких змін та невизначеності.

Висновки. Онбординг персоналу стає все більш важливим у сучасному бізнес-серед-

овищі, зокрема в умовах глобалізації, технологічних інновацій та викликів, як-от війна. Ефективний онбординг передбачає комплексний підхід до адаптації нових працівників, який включає ознайомлення з корпоративною культурою, процедурами та розвиток технічних і "м'яких" навичок. Сучасні програми характеризуються гнучкістю, адаптивністю, психологічною підтримкою, віртуалізацією та аспектами безпеки, особливо в умовах віддаленої роботи. Успішний онбординг ґрунтується на принципах гнучкості, цифровізації, структурованості, постійного зворотного зв'язку та балансу між швидкістю і глибиною адаптації. Аналіз практик провідних компаній показує тенденцію до створення тривалих,

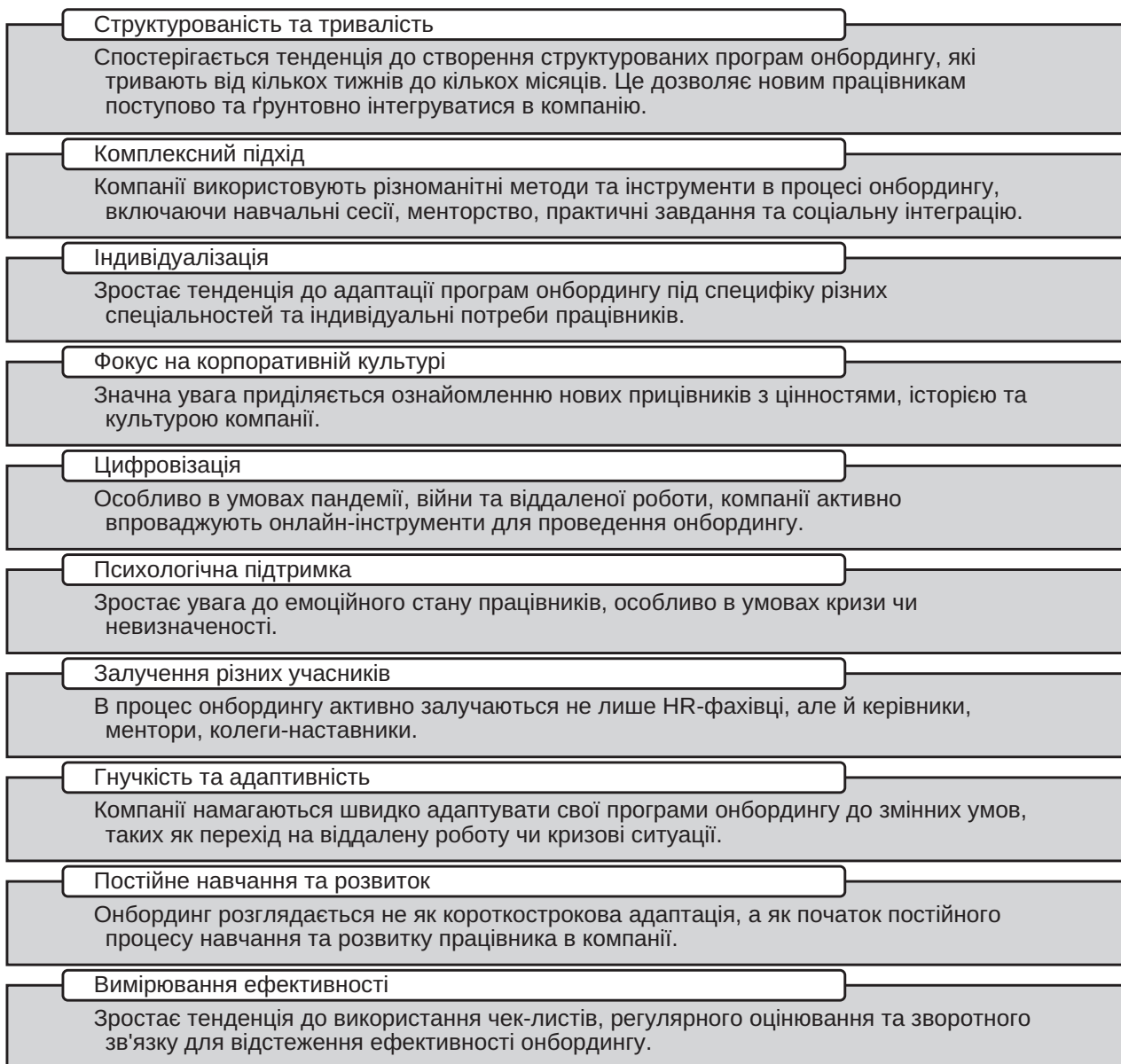


Рис. 3. Тенденції онбордингу в бізнесовій практиці України та світу

Джерело: розроблено авторами

структурованих програм, адаптованих до специфіки професій та потреб працівників. В умовах війни в Україні важливими є стратегії забезпечення безпеки, психологічної підтримки та ефективних внутрішніх комунікацій. HR менеджерам рекомендується адаптувати політики до воєнних реалій, пріоритетувати

онлайн-формати адаптації та впроваджувати нові інструменти для соціальної інтеграції віддалених працівників. Перспективними напрямками досліджень є підвищення гнучкості процесу онбордингу в кризових ситуаціях і вивчення зв'язку між ефективністю онбордингу та рівнем залученості працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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
2. 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>
3. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. Р. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
4. 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>
5. 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)
6. 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>
7. 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> (дата звернення: 27.07.2024).
8. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Happy Monday. URL: <https://happy monday.ua/onboryng-u-voennyj-chas> (дата звернення: 27.07.2024).
9. Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу. *HRpro*. URL: <https://hrpro.com.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/> (дата звернення: 27.07.2024).
10. How to improve employee engagement in the workplace. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782> (date of access: 28.07.2024).
11. Мещерякова К. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. *High Bar Journal*. 2022. URL: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war> (дата звернення: 28.07.2024).
12. Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happy monday.ua/onboryng-mriyi-v-kompaniyi-zeeks> (дата звернення: 28.07.2024).
13. Процес відбору. *ROSHEN Corporation*. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru> (дата звернення: 28.07.2024).
14. Беловолченко А. Сім етапів співбесід, бюрократія та ентузіазм. Як українські айтівці отримали роботу в Google. *DOU.UA*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-devs-from-google/> (дата звернення: 28.07.2024).
15. 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> (date of access: 28.07.2024).

REFERENCES:

1. Vasylyk, A., & Murza, K. (2020). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to personnel onboarding and organizational socialization]. *Galic'kij ekonomichnij visnik – Galician economic journal*, 64(3), 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 (in Ukrainian)
2. Vynnychuk, R., & Hladun, S. (2020). Formuvannia protsesu adaptatsii na robochomu mistsi molodoho fakhivtsia pokolinnia z [Formation of the adaptation process in the job of the youth generation z professional]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 70(2). DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27> (in Ukrainian)

3. Hruzdiev, O. (2021). Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onborynhu na pidpriemstvi [Directions of creating an effective onboarding system at the enterprise]. *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (7), 25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25> (in Ukrainian)
4. Lyubomudrova, N., & Hoichuk, V. (2022). Adaptatsiia personalu orhanizatsii do roboty v umovakh voienoho stanu [Adaptation of the organization's personnel to work in martial law conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International Scientific Journal «Internauka»*, (8(127)). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158> (in Ukrainian)
5. Remnova, L., Symonov, O., & Khmelevskiy, S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge to the labor market in the conditions of war]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, (2(27)), 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) (in Ukrainian)
6. Lobza, A., Bykova, A., & Riabukha, T. (2021). Rozrobka prohramy adaptatsii dlia personal [Development of an adaptation program for staff]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, (1 (89)), 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36> (in Ukrainian)
7. Onborynh. Adaptatsiia personalu v umovakh viddalenoï roboty [Onboarding. Adaptation of staff in the conditions of remote work]. (n. d.). Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoï-roboti> (accessed July 27, 2024).
8. Onborynh u voiennyi chas: yak dopomohty novachkam adaptuvatsia [Onboarding in Wartime: How to Help Newcomers Adapt]. Available at: <https://happymonday.ua/onboryng-u-voyennyj-chas> (accessed July 27, 2024).
9. Kycha O. (n.d.). *HR-praktyky, shcho dopomozhut efektyvno pidvyshchyty riven zaluchenosti personal* [HR practices that will help to effectively increase the level of staff involvement]. Available at: <https://hrpro.com.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishchiti-riven-zaluchenosti-personalu/> (accessed July 27, 2024).
10. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782> (accessed July 27, 2024)/
11. Meshcheryakova K. (2022). *Yak vidbuvaietsia onborynh novykh spivrobotnykiv Genesis pid chas viiny* [How new Genesis employees are onboarding during the war]. Available at: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war> (accessed July 27, 2024).
12. Topalova A. (2022). *Onborynh mrii: yak pro novykh spetsialistiv pikluiutsia v kompanii Zeeks* [Dream onboarding: how new specialists are taken care of at Zeeks]. Available at: <https://happymonday.ua/onboryng-mrii-v-kompanii-zeeks> (accessed July 28, 2024).
13. *Protses vidboru. ROSHEN Corporation* [Selection Process. ROSHEN Corporation]. Available at: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru> (accessed July 28, 2024).
14. Belovolchenko, A. (2024). *Sim etapiv spivbesid, biurokratiia ta entuziazm. Yak ukraïnski aitivtsi otrymaly robotu v Google* [Seven stages of interviews, bureaucracy and enthusiasm. How Ukrainian IT specialists got a job at Google]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-devs-from-google/> (accessed July 28, 2024).
15. How google onboards new hires (and how you can easily replicate it). (n. d.). Available at: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google> (accessed July 28, 2024).