

УДК 005.963.1:005.35:005.73

Статівка Наталія Валеріївна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління персоналом та підприємництва
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Stativka Nataliia

*D. Sc. (Public Administration), Professor,
Professor of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-0903-6256*

Тимохова Галина Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Tymohova Halyna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0001-5352-6960*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11065

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ РОЗРОБЦІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

USE OF STAFF ONBOARDING TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF A SOCIALLY RESPONSIBLE CORPORATE CULTURE

Анотація. Вступ. Соціально відповідальна корпоративна культура більше не є просто додатком, а ключовим елементом успішної та стійкої організації. Працівників дедалі більше хвилює не лише їхня зарплата, а й цінності компанії та її вплив на суспільство та навколишнє середовище. У цьому контексті процес онбордингу нових співробітників відіграє життєво важливу роль у формуванні та впровадженні соціально відповідальної корпоративної культури.

Метою даної статті є аналіз особливостей використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Основним завданням цього дослідження є оцінка способів організації онбордингу, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії.

Методи. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик управління персоналом. Дослідження базується на аналізі наукових праць, що стосуються формування системи онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури.

Результати. У науковій статті проаналізовано особливості використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Дана характеристика методам оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури. Сформульовано практичні рекомендації щодо ефективності використання методів онбордингу для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливі цифрових технологій на інтеграцію соціальної відповідальності в процес онбордингу, зокрема, на впливі досвіду користувачів на залучення. Саме на перетині цих двох аспектів необхідні глибші дослідження – як найкраще використовувати адаптивні технології для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Ключові слова: онбординг, адаптація персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність, залучення персоналу.

Summary. Introduction. A socially responsible corporate culture is no longer just an add-on, but a key element of a successful and sustainable organisation. Employees are increasingly concerned not only with their salary, but also with the company's values and its impact on society and the environment. In this context, the process of onboarding new employees plays a vital role in the formation and implementation of a socially responsible corporate culture.

Purpose. The purpose of this article is to analyse the peculiarities of using onboarding technologies in the development of a socially responsible corporate culture. The main objective of this study is to evaluate the ways of organising onboarding in order to reveal the means of ensuring a more efficient and flexible process of integration of new employees, which is especially important in the context of instability and constant changes in the modern business environment to increase the level of involvement and retention of new staff to increase sales and profitability of the company.

Methods. The following scientific methods were used in the study: system analysis, structuring and integration of modern theories and practices of personnel management. The study is based on the analysis of scientific works related to the formation of an onboarding system for developing a socially responsible corporate culture.

Results. The article analyses the peculiarities of using staff onboarding technologies in the development of a socially responsible corporate culture. The article describes the methods of assessing the results of using the methods of assessing the results of staff onboarding to determine the degree of success of the development of a socially responsible corporate culture. Practical recommendations on the effectiveness of using onboarding methods for the development of socially responsible corporate culture are formulated.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the impact of digital technologies on the integration of social responsibility into the onboarding process, in particular, on the impact of user experience on engagement. It is at the intersection of these two aspects that deeper research is needed – how best to use adaptive technologies to develop a socially responsible corporate culture.

Key words: onboarding, staff adaptation, corporate culture, social responsibility, staff engagement.

Постановка проблеми. Організації 21-го століття відходять від традиційних ієрархій і формують нове покоління лідерів, які керуються цінностями. Соціально відповідальна корпоративна культура більше не є просто додатком, а ключовим елементом успішної та стійкої організації. Працівників дедалі більше хвилює не лише їхня зарплата, а й цінності компанії та її вплив на суспільство та навколишнє середовище. Згідно з дослідженням LinkedIn, 74% фахівців із управління талантами в США сказали, що стратегії протидії переслідуванню є дуже важливими для майбутнього рекрутингу та HR, а корпоративна культура стає все більш важливим фактором для шукачів роботи при виборі місця роботи [1].

Якщо компанія відома своєю поганою реакцією на випадки домагань, її репутація також впаде. Як зазначають дослідники корпоративної культури У. Ассоратгун і С. Кантабутра: «Стійка організаційна культура є важливою для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки вона формує цінності та поведінку, які підтримують екологічну відповідальність» [2]. У цьому контексті процес онбордингу нових співробітників відіграє життєво важливу роль у формуванні та впровадженні соціально відповідальної корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначають Дж. Гренан і К. Ли, корпоративна

культура має значний вплив на процес прийняття рішень в організації, оскільки вона формує спільні цінності та норми серед співробітників [3]. Її вплив реалізується як внутрішні аспекти організаційного життя, так і зовнішні аспекти — здатність до інновацій, адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку. Дослідженням ефективності процесу формування внутрішніх аспектів корпоративної культури та її взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю займалися українські вчені

Г. Батичко, В. Кудлай [4], А. Гриненко, М. Іщанова [5], А. Колот, О. Грішнова [6], Е. Коренев [7], І. Лебедев [8], Т. Соболева [9] та ін.. Проте питання використання кадрових технологій у контексті їх співвідношення з принципами соціальної відповідальності при розробці основ корпоративної культури українськими науковцями ще недостатньо досліджено.

Особливо важливим є дослідження практичних кейсів використання технологій онбордингу персоналу в процесі оцінки ефективності корпоративної культури. Так, група авторів О. Кравчук, К. Азовцева детально розглянула процес цифровізації онбордингу, акцентуючи увагу на технологіях підвищення продуктивності та формування довіри до цінностей компанії [10]. Вивчення цих прикладів може надати цінну інформацію про реальні виклики та можливо-

сті, з якими стикаються українські компанії у розвитку соціально орієнтованої корпоративної культури. Вищезазначене набуває практичної значущості дослідження особливостей розвитку соціально відповідальної корпоративної культури на українських підприємствах з використанням технології персоналу.

Метою даної статті є аналіз особливостей використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. Основним завданням цього дослідження є оцінка способів організації онбордингу, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії.

Виклад основного матеріалу. Будучи процесом онбордингу нових співробітників, адаптаційне навчання є ідеальним часом для розуміння цінностей компанії, її місії та принципів соціальної відповідальності. За допомогою сучасних технологій цей процес є не тільки ефективним, але й захоплюючим, допомагаючи новим членам команди отримати глибоке розуміння та прийняття соціально відповідальної корпоративної культури (СВКК). Ефективні процедури вступу та адаптації не лише сприяють виходу нових працівників на ринок праці, засвоєнню завдань, обов'язків, комунікативних характеристик, правил, норм, процедур тощо, а також мінімізують стрес і напругу, а й виховують лояльність працівників та участь у корпоративних заходах та встановлюють відносини між роботодавцями та працівниками на основі довіри та партнерства. Саме онбординг є тим каналом, через який ці принципи доносяться до кожного нового співробітника. Наприклад:

- 1) «зелений» онбординг: Пояснення екологічних ініціатив компанії — від сортування сміття та енергозбереження до глобальних проєктів зі скорочення вуглецевого сліду. Новачкам можуть видавати не пластикові, а екологічні стартові набори.
- 2) соціальний компонент: ознайомлення з програмами підтримки місцевих громад, волонтерськими рухами, політикою рівних можливостей та програмами добробуту співробітників (well-being).
- 3) управлінський компонент: роз'яснення принципів прозорості, етичної поведінки, нульової толерантності до корупції та важливості дотримання комплаєнсу.

Аналіз останніх досліджень щодо використання технології онбордингу співробітників для побудови соціально відповідальної корпоративної культури підтверджують зростаючий інтерес до такого типу взаємодії, а саме характерні такі тенденції

1. Підвищення залучення та розуміння СВКК. Дослідження показують, що включення інформації

про СВКК у процес онбордингу, особливо за допомогою інтерактивних технологій (відео, віртуальні тури, завдання), допомагає новим співробітникам краще зрозуміти цінності компанії та її соціальні ініціативи. 76% українських топ-менеджерів хоча б раз приймали рішення звільнити співробітника через те, що їхні цінності не збігалися з цінностями компанії. Це підтверджує дослідження кадрової компанії Business Active[11].

2. Використання цифрових технологій як інструменту для впровадження СВКК: Онбордингові платформи можуть бути використані для ознайомлення новачків з інструментами та технологіями, які компанія використовує для підтримки своїх СВКК-ініціатив. Підтверджують цю тенденцію інвестування у розвиток цифрових технологій для адаптації нових співробітників і подальшого їх утримання, результати проведеного О.Кравчук, К. Азовцевою порівняльного аналізу реалізації процесів гібридного онбордингу з використанням українських онлайн-платформ для онбордингу персоналу «Jooble», «Talentgrator» та «Zeeks» [10].

3. Вплив на залученість співробітників. Онбординг — чудовий час для залучення нових співробітників до СВКК-ініціатив, що допомагає їм швидше адаптуватися до корпоративної культури та підвищує лояльність. Результати досліджень сучасних вчених показують, що навчання на робочому місці може ефективно впливати на рівень утримання співробітників на 82% і ефективність роботи на 70%. 69% співробітників, опитаних у західних компаніях, сказали, що індивідуально розроблена програма навчання забезпечить їм роботу в компанії протягом трьох років [12].

4. Персоналізація та інтерактивність: сучасні onboarding технології дозволяють персоналізувати процес навчання, що також можна застосувати до ознайомлення з СВКК, роблячи його більш актуальним для кожного нового співробітника. Використання чат-ботів та інших цифрових інструментів, щоб допомогти роз'яснити запитання щодо норм, цінностей та традицій корпоративної культури. Згідно з дослідженням кадрової компанії Heidrick & Struggles, 40% керівників вищої ланки не працюють або звільняються протягом 18 місяців через відсутність ефективних процесів адаптації, належного зворотного зв'язку та планів розвитку, що, безсумнівно, дорого обходиться компаніям [13].

5. Формування «бренду роботодавця». Акцент на СВКК під час проходження процедури онбордингу може залучити видатних фахівців, які цінують соціальну відповідальність, зміцнюючи таким чином «бренд роботодавця». Як зазначає С. Цимбалюк: «...компанії з хорошими брендами створюють умови для професійного та кар'єрного розвитку своїх співробітників, розробляють справедливу та прозору політику оплати праці, виплачують розумну та конкурентоспроможну заробітну плату, створюють

хорошу соціально-психологічну атмосферу, довіру та взаємодопомогу, керівники поважають своїх підлеглих, цінують думку кожного працівника та їх внесок у результати діяльності компанії, дозволяють їм брати участь у процесі прийняття рішень, формулювання стратегій та політики компанії, а працівники відчують свою значимість для компанії « [13].

Таким чином, продуманий і систематичний підхід до системи онбордингу, який підкреслює корпоративну культурну відповідність, і стає ключем до успіху нових співробітників і компанії в цілому.

Суттєвим чинником у формуванні системи онбордингу соціально відповідального підприємства є активне використання ключових інструментів та методів для інтеграції в культуру: сторітелінг, гейміфікація, відеоматеріали, внутрішні соціальні мережі та платформи, регулярні опитування. Практична ефективність заходів використання технологій онбордингу підтверджується результатами опитування проведеного нами у період січень-березень 2025 року: кількість опитаних: 40 представників компаній різних напрямків: сфери обслуговування, виробництва, IT/Software, ритейлу/e-комерс/FMCG та інших.

Використання системи онбордингу персоналу відкриває нові можливості для ефективного впровадження соціально відповідальної корпоративної культури. Розвиток онбордингу в контексті соціально відповідальної корпоративної культури виходить за межі традиційного ознайомлення новачка з робочими обов'язками. Цей процес трансформується у стратегічний інструмент для інтеграції нових співробітників у ціннісну систему компанії, де соціальна відповідальність є ключовим елементом. У майбутньому

ця тенденція лише посилюватиметься, перетворюючи онбординг на фундамент для побудови свідомої, етичної та залученої команди. Ознайомлення з цінностями СВКК в інтерактивний, особистий та привабливий спосіб допомагає новим співробітникам не тільки зрозуміти, але й прийняти ці цінності, стаючи активними учасниками ініціатив соціальної відповідальності компанії з першого дня роботи. Інвестиції в технічну адаптацію з акцентом на управління людськими ресурсами є важливим кроком у створенні обізнаної, підзвітної та успішної організації.

Шляхом аналізу літератури [1–16] ми систематизували (таблиця 1) методи оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Тому для ефективного вимірювання якості онбордингової системи необхідно визначити конкретні цільові значення для кожного показника та регулярно їх контролювати. Поєднуючи кількісні та якісні методи, можна отримати більш повне розуміння ефективності використання методів онбордингу для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури, а саме:

1. Інтерактивне знайомство з цінностями СВКК: технологія може створювати інтерактивні модулі, відео, завдання та віртуальні тури замість статичних документів, які чітко представляють ініціативи компанії з СВКК. Технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності перетворюють онбординг на захопливий досвід. Новачки зможуть «прожити» цінності компанії, а не просто прочитати про них.

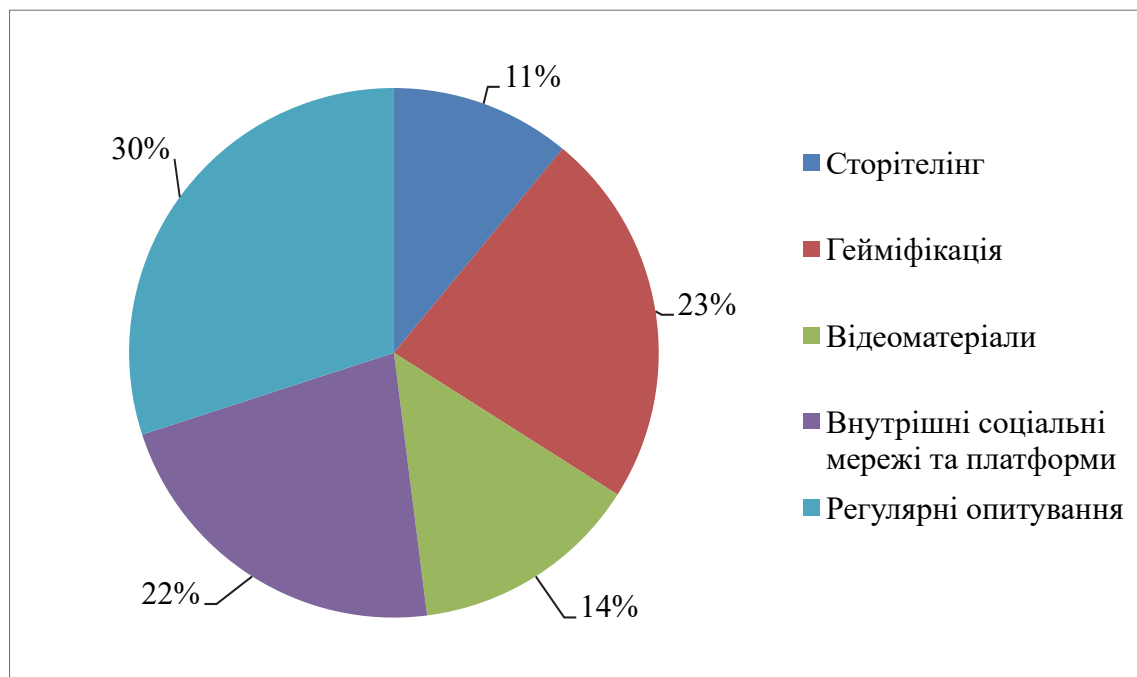


Рис. 1. Графічна інтерпретація результатів опитування щодо використання ключових інструментів та методів при формуванні системи онбордингу соціально відповідального підприємства

Таблиця 1

Характеристика методів оцінки результатів використання методик оцінки результатів онбордингу персоналу для визначення ступеня успішності розвитку соціально відповідальної корпоративної культури

Методи оцінки результатів	Загальна характеристика
1. Показники розуміння та прийняття СВК:	1. Результати опитувань нових співробітників: Оцінка рівня розуміння цінностей СВК, ключових ініціатив та їхнього особистого ставлення до них після проходження онбордингу. Питання можуть стосуватися знання конкретних програм, розуміння їхнього впливу та готовності брати участь. 2. Кількість добровільних запитів на участь у СВК-ініціативах: Фіксація кількості нових співробітників, які виявили бажання долучитися до волонтерських програм, екологічних акцій тощо, після проходження онбордингу. 3. Якість відповідей на питання щодо СВК: Оцінка глибини та точності відповідей нових співробітників на питання, пов'язані з соціальною відповідальністю компанії, під час зворотного зв'язку або неформальних розмов.
2. Показники залученості та інтеграції:	1. Рівень залученості нових співробітників: Оцінка загального рівня залученості нових співробітників (на основі опитувань або спостережень), враховуючи їхнє розуміння та підтримку цінностей СВК. 2. Швидкість інтеграції в корпоративну культуру: Оцінка того, наскільки швидко нові співробітники починають демонструвати поведінку, що відповідає соціально відповідальній корпоративній культурі. 3. Показники плинності кадрів серед нових співробітників: Низький рівень плинності кадрів серед новачків може свідчити про успішну інтеграцію, в тому числі завдяки ефективному ознайомленню з СВК.
3. Показники ефективності технологій онбордингу:	1. Рівень завершення онбордингових модулів: Відсоток нових співробітників, які повністю пройшли всі навчальні модулі, включаючи ті, що присвячені СВК. 2. Час, витрачений на вивчення матеріалів з СВК: Оцінка часу, який нові співробітники витрачають на інтерактивні матеріали, пов'язані з соціальною відповідальністю. 3. Оцінка зручності та корисності технологій: Збір відгуків нових співробітників щодо зручності використання онбордингових платформ та корисності представленої інформації про СВК.
4. Вплив на загальну корпоративну культуру (довгострокові показники):	1. Зміни у загальному рівні обізнаності та залученості співробітників у СВК-ініціативах: Порівняння показників до та після впровадження технологічного онбордингу з акцентом на СВК. 2. Кількість та якість ідей щодо покращення СВК, що надходять від нових співробітників: Активність новачків у пропонуванні нових ідей може свідчити про їхнє розуміння та залученість.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–16]

2. Залучення до ініціатив СВК з першого дня: платформи для ознайомлення можуть містити інформацію про можливості волонтерства, екологічні події та інші проекти соціальної відповідальності.

3. Створення спільноти однодумців: технологія може полегшити зв'язки між новими та існуючими працівниками, які поділяють спільні цінності соціальної відповідальності. Щоб забезпечити успішний гейміфікований досвід адаптації, важливо узгодити його інтеграцію з HR-процесами з бізнес-цілями організації. Форуми, чати та внутрішні соціальні мережі можуть бути платформами для обміну ідеями та координації спільних дій.

4. Зворотній зв'язок і оцінка. Технологічні інструменти дозволяють збирати відгуки нових співробітників про їхнє розуміння та сприйняття системи управління якістю компанії. Ця інформація є цінною як для постійного вдосконалення процесу адаптації, так і для самих ініціатив соціальної відповідальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Враховуючи все вищесказане, можна зробити такий висновок. Практики онбордингу в Україні та в усьому світі стають все більш витонченими, персоналізованими та орієнтованими на довгострокову інтеграцію співробітників у компанію. Дослідження підтверджує важливість інтеграції соціальної відповідальності в процес адаптації та вказує на великий потенціал технологій у цьому контексті. Перспективи розвитку онбордингу в соціально відповідальній культурі полягають у його трансформації з адміністративної процедури на потужний інструмент формування свідомого та ціннісно-орієнтованого колективу. Це процес, який інтегрує технології, психологію та принципи сталого розвитку для виховання не просто ефективних працівників, а справжніх амбасадорів бренду, які поділяють і просувають його соціальну місію. Також слід відзначити те що стрімко зростає увага до гнучкості та адаптивності цих програм, особливо

в часи швидких змін і невизначеності. Більшість досліджень зосереджено на загальному впливі технологій на впровадження та, зокрема, на впливі досвіду користувачів на залучення. Саме на перетині цих двох аспектів необхідні глибші дослідження — як найкраще використовувати адаптивні технології для розвитку соціально відповідальної корпоративної культури.

Література

1. 70 Recruitment Statistics for Attracting Top Talent in 2024. URL: <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Assoratgoon W., Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*. 2023. 400.
3. Grennan J., Li K. Corporate culture: A review and directions for future research. *Handbook of Financial Decision Making*. 2023. P. 112–132.
4. Батичко Г.І., Кудлай В.О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 29–41.
5. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А.М. Колот та ін.; Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
7. Коренев Е.Н. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). С. 99–107.
8. Лебедев І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139) С. 106–116.
9. Соболева Т.О. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* 2012. № 31. С. 104–111.
10. Кравчук О.І., Азовцева К.С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В.В., Пічків К.В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 638–658.
11. Чому звільняються топменеджери: дослідження. URL: <https://happymonday.ua/chomu-zvilnyayutsya-topmenedzhery-doslidzhennya> (дата звернення: 05.04.2025).
12. How to Improve the Employee Experience. American Institute of Public Opinion «Gallup». URL: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and> (дата звернення: 16.05.2025).
13. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227с.
14. Akpa V.O., Asikhia O.U., Nneji N.E. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 2021. 3(1). P. 361–372.
15. Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордінга клієнта. *Блог IT-школи Hillel*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Груздев О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.

References

1. SmallBizGenius. (2024). 70 recruitment statistics for attracting top talent in 2024. <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/>.
2. Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136711>.
3. Grennan, J., & Li, K. (2023). Corporate culture: A review and directions for future research. In *Handbook of Financial Decision Making* (pp. 112–132).
4. Batychko, H. I., & Kudlai, V. O. (2013). Formuvannia korporatyvnoi kultury yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti PAT "MK "AZOVSTAL". *Intelekt XXI*, 1/2, 29–41.
5. Hrynenko, A., & Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku. *Ukraina: aspekty pratsi*, 2, 11–17.
6. Kolot, A. M., ta in. (2015). *Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib*. Kyiv: KNEU.
7. Koreniev, E. N. (2014). Korporatyvna stalist: vid funktsionalnoi do stratehichnoi implementatsii. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 1(49), 99–107.
8. Lebediev, I. V. (2013). Zabezpechennia staloho rozvytku na zasadakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1(139), 106–116.

9. Sobolieva, T. O. (2012). Napriamy formuvannia innovatsiinoi kultury v korporatsiakh. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. pr.*, 31, 104–111.
10. Kravchuk, O. I., & Azovtseva, K. S. (2024). Tsyfrovizatsiia onbordynhu personalu v umovakh dystantsiinoi ta hibrydnoi zainiatosti. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* (pp. 638–658). Kyiv: Vydavnychi dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”.
11. Happy Monday. (n.d.). *Chomu zvilnaiutsia topmenedzhery: doslidzhennia*. <https://happymonday.ua/chomu-zvilnyayutsya-topmenedzhery-doslidzhennya>.
12. Gallup. (n.d.). *How to improve the employee experience*. American Institute of Public Opinion. <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and>.
13. Tsymbaliuk, S. O. (2018). *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia: monohrafiia*. Kyiv: KNEU.
14. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
15. Klimushka, A. (n.d.). Chek-lyst dlia vdaloho onbordinha kliienta. *Bloh IT-shkoly Hillel*. <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta>.
16. Hruzdiev, O. (2021). Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordynhu na pidpriemstvi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 25–31.