

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру
та HR-процеси (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
«КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

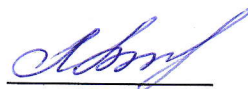
Шифр КвРБІНЕ. 024357.01.01.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



Володимир ВАЛІЙОН

Керівник
канд. екон. наук, доцент



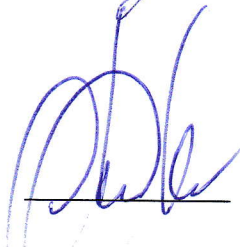
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

22 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці


_____ Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Валійон Володимир Володимирович _____

1 Тема роботи «Вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)»

Керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, канд. екон. наук, доцент

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

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

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

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

1. Теоретико-методичні засади впливу Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси; 2. Аналітична оцінка стану корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» в контексті впровадження Agile Performance Management; 3. Напрями впровадження Agile Performance Management для розвитку корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

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

1. Ключові етапи еволюції АРМ. 2. Порівняння традиційного Performance Management та Agile Performance Management. 3. Цінності Agile Manifesto.

4. Основні риси Agile HR. 5. Ключові сфери впровадження Agile HR. 6. Ключові принципи Agile. 7. Актуальність принципів Agile для HR. 8. Переваги адаптації Agile до HR.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач


Підпис

Володимир ВАЛІЙОН

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька обл.)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Валійон В. В.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В, к.е.н., доц.

Обсяг – 85 с., 12 рис., 31 табл., 4 додатки, 32 джерела.

Ключові слова: Agile performance management, цінності Agile, скрам в HR, управління талантами, ефективність команди, культура довіри, вигорання персоналу, система винагород.

Метою кваліфікаційної праці є вивчення впливу Agile Performance Management на трансформацію корпоративної культури та HR-процесів в організації, а також визначення практичних підходів до ефективного впровадження АРМ у сучасному управлінні персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю персоналу в організаціях у контексті змін сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру та трансформацію HR-процесів (оцінювання, мотивація, розвиток, зворотний зв'язок тощо) в організаціях.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади впливу Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси.

У другому розділі наведено аналіз корпоративної культури та HR-процесів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Третій розділ присвячено напрямам впровадження Agile Performance Management для розвитку корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», а саме: побудова ефективної системи управління результативністю на підприємстві; напрями трансформації корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile-підходу; вдосконалення HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до підходів Agile Performance Management.

18.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади впливу Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси	8
1.1 Виникнення та еволюція концепції Agile Performance Management	8
1.2 Основні принципи та підходи Agile у сфері HR	14
1.3 Вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру	22
Висновки до розділу 1	27
2 Аналітична оцінка стану корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» в контексті впровадження Agile Performance Management	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2 Аналіз корпоративної культури та HR-процесів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	43
2.3 Оцінка організаційної зрілості та готовності підприємства до впровадження Agile Performance Management	49
Висновки до розділу 2	54
3 Напрями впровадження Agile Performance Management для розвитку корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	57
3.1 Проект побудови нової системи управління результативністю на підприємстві	57
3.2 Розвиток корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile-підходу	66
3.3 Вдосконалення HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до підходів Agile Performance Management ...	75
Висновки до розділу 3	83
Висновки	87
Перелік джерел посилання	90
Додатки	94

ВСТУП

Сучасний світ бізнесу перебуває у стані постійних змін, що зумовлено стрімким розвитком технологій, діджиталізацією, глобалізацією ринків та зміною очікувань працівників щодо умов праці, зворотного зв'язку та професійного розвитку. У таких умовах організації змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом, особливо в частині оцінювання ефективності, мотивації та розвитку працівників. У сучасних умовах стрімких змін, динамічного розвитку бізнес-середовища та зростання конкуренції компанії змушені адаптувати свої управлінські моделі до нових реалій. Традиційні підходи до управління ефективністю персоналу, засновані на річних оцінках, жорсткій ієрархії та обмеженому зворотному зв'язку, дедалі більше втрачають свою ефективність. На їх зміну приходять гнучкі методології, серед яких особливе місце займає Agile Performance Management (APM) — підхід, що орієнтується на регулярний діалог, адаптивність, прозорість та розвиток співробітників. Agile-підходи стають важливою складовою стратегічного управління персоналом, адже сприяють формуванню більш гнучких, командоорієнтованих та інноваційних організацій.

Крім того, в умовах постійної зміни пріоритетів, поширення гібридних і дистанційних форматів роботи та зростання очікувань з боку працівників щодо зворотного зв'язку і залучення, дослідження механізмів впливу APM на HR-сферу набуває особливої значущості для практики управління персоналом. Це робить обрану тему актуальною як для наукового аналізу, так і для практичного впровадження в сучасних організаціях.

Тема впливу Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси маловивчена науковцями, проте привертає увагу багатьох фахівців з HR та консультантів, оскільки вона є важливою для адаптації сучасних компаній до динамічного ринку та змінних умов. Більшість праць, даній тематиці, присвячували зарубіжні консультанти. Вони активно досліджували різні аспекти Agile методології та її застосування в управлінні персоналом; підкреслювали

важливість індивідуальної продуктивності, зворотного зв'язку і розвитку співробітників. У своїх дослідженнях акцентували увагу на тому, як впровадження Agile в HR може допомогти організаціям стати більш гнучкими, забезпечити безперервне вдосконалення та підтримувати високий рівень залученості співробітників.

Дослідження Agile Performance Management і його впливу на корпоративну культуру та HR-процеси є актуальним напрямком у науці і практиці, оскільки Agile стає важливим інструментом для адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища. Ці дослідження допомагають організаціям краще зрозуміти, як Agile може вплинути на управління персоналом і чому цей підхід є необхідним для досягнення високих результатів і підтримки конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної праці є вивчення впливу Agile Performance Management на трансформацію корпоративної культури та HR-процесів в організації, а також визначення практичних підходів до ефективного впровадження АРМ у сучасному управлінні персоналом.. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади Agile Performance Management;
- визначити трансформації основних HR-процесів у контексті впровадження Agile-підходів;
- обґрунтувати дослідити зміни, які відбуваються в корпоративній культурі під впливом АРМ;
- надати аналітичну оцінку стану корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» в контексті впровадження Agile Performance Management;
- визначити напрями впровадження Agile Performance Management для розвитку корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю персоналу в організаціях у контексті змін сучасного бізнес-середовища. Предметом дослідження є вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру та

трансформацію HR-процесів (оцінювання, мотивація, розвиток, зворотний зв'язок тощо) в організаціях.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс методів, що дозволяють всебічно проаналізувати вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси: аналіз наукової літератури та джерел – для вивчення теоретичних основ АРМ, корпоративної культури та сучасних HR-практик; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційного та Agile підходів до управління ефективністю персоналу; метод кейс-стаді (case study) – для аналізу практичного досвіду компаній, які впровадили АРМ; інтерв'ю з експертами – для отримання глибших якісних даних щодо впровадження Agile-підходів у HR; системний підхід – для комплексного аналізу взаємозв'язку між АРМ, культурою та HR-функціями; методи графічного та табличного подання інформації – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження стали офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, ґрунтовні й наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси мережі «Інтернет».

Практична цінність здобутих результатів. Практична цінність вивчення полягає у підвищенні залученості та мотивації працівників завдяки регулярному зворотному зв'язку та прозорому управлінню цілями; формуванню гнучкої, інноваційної корпоративної культури, що відповідає вимогам сучасного ринку праці; адаптації HR-процесів (оцінювання, розвиток, винагородження) до швидкозмінного середовища; розробці практичних стратегій для трансформації традиційних систем управління ефективністю в напрямі Agile, що сприятиме удосконаленню HR-стратегії підприємств, які прагнуть досягти більшої адаптивності, продуктивності та лояльності персоналу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 85 сторінок, включає 31 таблицю, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА HR -ПРОЦЕСИ

1.1 Виникнення та еволюція концепції Agile Performance Management

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем динаміки, цифровізацією, глобальною конкуренцією та швидкими організаційними трансформаціями, зростає потреба в адаптивних та ефективних підходах до управління персоналом. Традиційні моделі управління ефективністю працівників, які передбачають щорічну оцінку, встановлення цілей зверху вниз та формальний зворотний зв'язок, дедалі частіше демонструють свою неефективність. У відповідь на це виникають нові підходи, серед яких особливе місце займає Agile Performance Management (APM). Одним із найбільш інноваційних і адаптивних підходів до управління ефективністю є Agile Performance Management (APM) — гнучка система, що базується на принципах регулярного зворотного зв'язку, гнучкого планування цілей, прозорості, адаптивності та постійного розвитку. Вона суттєво відрізняється від класичних моделей, орієнтованих на щорічні оцінювання результатів та ієрархічне управління.

Це стало основною передумовою для виникнення Agile Performance Management (APM) [1]:

1. Критика традиційних моделей управління ефективністю. Традиційні моделі управління ефективністю, що базуються на щорічних оцінках результатів, жорсткому контролю за виконанням планів і визначенні чітких, статичних KPI, не відповідають потребам сучасних організацій. У цих моделях фокус часто ставиться на минулі досягнення співробітників, а не на їхній розвиток, і зворотний зв'язок отримується раз на рік, що часто занадто пізно для коригування ефективності.

Зміни в діловому середовищі — глобалізація, технологічні інновації,

постійне оновлення продуктів і послуг, швидка адаптація до ринку — вимагали нових підходів до управління персоналом. Традиційні методи ставали неефективними, оскільки вони не дозволяли організаціям оперативно реагувати на зміни, а також не забезпечували працівникам достатньої підтримки для постійного вдосконалення та розвитку.

2. Виникнення Agile-методології. Ідеї Agile вперше були представлені в Agile Manifesto в 2001 році як новий підхід до управління проектами в сфері розробки програмного забезпечення. Основні принципи Agile, такі як гнучкість, інкрементальний розвиток, постійний зворотний зв'язок, увага до людей та їхніх взаємодій, активно почали використовуватися в різних сферах бізнесу.

Agile-методологія дозволила організаціям значно прискорити процеси, підвищити їхню гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Ці принципи згодом були перенесені в сферу HR, де вони знайшли застосування у процесах управління персоналом, зокрема в управлінні ефективністю працівників.

3. Зростання потреби у гнучкості та швидкому реагуванні. В умовах сучасної економіки, де зміни відбуваються дуже швидко, організаціям необхідно бути гнучкими, здатними до швидких змін і адаптацій. Зростаюча роль технологій, автоматизації та інноваційних продуктів вимагає від працівників здатності швидко освоювати нові навички та адаптуватися до змін. Однак традиційні методи оцінки ефективності не враховують ці динамічні аспекти розвитку працівників і компаній [2].

Agile Performance Management дозволяє організаціям реагувати на ці виклики, інтегруючи постійний зворотний зв'язок, короткі цикли оцінки і гнучкі цілі. Це дає змогу не лише підвищити продуктивність, але й забезпечити розвиток кожного співробітника в умовах швидких змін.

4. Потреба в розвитку корпоративної культури та залученості працівників. Ще однією важливою передумовою виникнення АРМ стало зростання уваги до корпоративної культури та залученості працівників. Традиційні моделі управління ефективністю часто сприяли формуванню культури контролю, де працівники були змушені слідувати директивам і досягати чітко визначених

результатів. Такий підхід не підтримував гнучкість і самостійність працівників, не сприяв розвитку їхніх лідерських якостей та творчого потенціалу.

Agile Performance Management акцентує увагу на розвитку людей, надаючи їм можливість активно брати участь в процесах оцінки та коригування своїх цілей. Це сприяє формуванню більш відкритої, взаємодіючої корпоративної культури, де співробітники відчувають свою важливість і отримують регулярний зворотний зв'язок для постійного розвитку.

5. Технологічні інновації та розвиток інструментів для підтримки АРМ. Зі збільшенням кількості цифрових інструментів та платформ для моніторингу результатів (наприклад, Workday, 15Five, Culture Amp) почала зростати можливість впровадження Agile Performance Management в організаціях. Сучасні технології дозволяють здійснювати постійний моніторинг ефективності працівників, надавати їм зворотний зв'язок в реальному часі та інтегрувати адаптивні інструменти для підтримки безперервного розвитку [3].

Впровадження АРМ має значний вплив не лише на ефективність роботи окремих співробітників, а й на формування нової корпоративної культури, де переважають довіра, відкритість, взаємна підтримка та командна взаємодія. Також Agile-підходи трансформують ключові HR-процеси: рекрутинг, адаптацію, оцінювання, навчання, розвиток і мотивацію персоналу. Agile Performance Management виступає одним із таких інструментів, який потребує глибокого дослідження з позиції його впливу на організаційну культуру та HR-функції.

АРМ еволюціонував не як окремий інструмент, а як нове бачення взаємодії між працівником, керівником і організацією, що сприяє створенню культури довіри, прозорості й безперервного навчання. У цьому підрозділі буде розглянуто передумови виникнення Agile Performance Management, основні етапи його розвитку, а також чинники, які сприяли його поширенню в HR-практиці.

Ідеї, що лягли в основу Agile Performance Management (АРМ), почали формуватися ще на початку 2000-х років із розвитку Agile-методології в програмуванні та управлінні проектами. Agile (від англ. «гнучкий», «приспосовуваний») спочатку був створений як підхід до розробки програмного

забезпечення, що акцентував увагу на гнучкості, швидкості реагування на зміни та тісній взаємодії з кінцевими користувачами. Принципи Agile базуються на постійному вдосконаленні, інтерактивному зворотному зв'язку і самоуправлінні команд.

Ключові етапи еволюції АРМ подано у таблиці 1.1 [4].

Таблиця 1.1 - Ключові етапи еволюції АРМ

Етапи	Характеристика
2000–2010 роки	Виникнення основних принципів. Поширення Agile-методології в розробці програмного забезпечення стало основою для адаптації Agile-підходів у управлінні персоналом. У цей період організації почали усвідомлювати, що традиційні моделі управління персоналом більше не відповідають швидко змінюваному діловому середовищу
2010–2015 роки	Перше застосування Agile у HR. На цьому етапі компанії почали експериментувати з методами гнучкого управління персоналом. Одна з ключових інновацій — це заміна традиційних річних оцінок постійним зворотним зв'язком, регулярними перевірками результатів і коригуваннями цілей, що дозволяло працівникам отримувати зворотний зв'язок на постійній основі. Такі компанії, як Adobe і Microsoft, замінили щорічні оцінки на регулярні бесіди про ефективність, зосереджуючи увагу на розвитку співробітників і їхньому внеску в загальну мету організації
2015–2020 роки	Стрімке поширення. Agile Performance Management став важливим елементом HR-стратегії багатьох великих компаній. Це не лише змінило підхід до оцінки ефективності працівників, а й вплинуло на загальну корпоративну культуру, сприяючи формуванню більш відкритих і прозорих стосунків між керівництвом та працівниками. В результаті з'явилися інструменти для підтримки гнучкого управління персоналом, такі як Workday, 15Five, Culture Amp, які значно полегшили процеси моніторингу та оцінки ефективності на всіх рівнях організації
2020–сьогодення	Відповідь на нові виклики. В умовах пандемії COVID-19 та переходу до гібридних і дистанційних моделей роботи АРМ отримав новий імпульс для розвитку. Віддалена робота, потреба у більш індивідуальному підході до оцінки ефективності, підтримка ментального здоров'я та адаптація корпоративної культури до нових реалій зробили Agile-підхід ще більш важливим. Організації почали застосовувати інноваційні рішення для збереження залученості працівників, оптимізації процесів і забезпечення постійного розвитку в умовах невизначеності

Ідеї гнучкості, регулярного зворотного зв'язку та інклюзивного підходу до управління персоналом, які лежать в основі Agile Performance Management, почали розвиватися на основі критики традиційних моделей управління персоналом. В кінці 20 століття більшість організацій використовували такі

методи, як щорічні оцінки працівників, встановлення жорстких KPI та ієрархічні структури, які не відповідали вимогам швидко змінюваного ринку праці.

Перші експерименти з гнучким підходом у сфері HR сталися наприкінці 2000-х років, коли компанії почали відмовлятися від застарілих практик на користь більш гнучких і адаптивних моделей, що сприяють постійному розвитку співробітників і взаємодії з ними в реальному часі. Серед перших таких компаній були Adobe, Deloitte, Microsoft, які стали лідерами в запровадженні системи постійного зворотного зв'язку та відмови від річних оцінок продуктивності.

Традиційні системи управління ефективністю працівників (Performance Management, PM) тривалий час були основним інструментом оцінки результативності в організаціях. Проте з плином часу ці моделі дедалі більше втрачали актуальність в умовах динамічного бізнес-середовища. У відповідь на нові виклики, на основі філософії Agile, почала формуватись оновлена концепція — Agile Performance Management (Agile PM), що пропонує гнучкий, адаптивний та людиноцентричний підхід до оцінки та розвитку персоналу [5].

1. Витоки традиційного Performance Management. Класична модель управління ефективністю сформувалася в середині XX століття. Вона базувалася на таких характеристиках: щорічна оцінка результативності; рейтингові шкали оцінювання; жорсткі KPI; формальні процедури звітності; орієнтація на контроль і відповідність цілям.

2. Перехід до гнучких моделей. У 2010-х роках провідні компанії (Google, Adobe, Microsoft, Deloitte, General Electric) почали активно відмовлятися від традиційних систем Performance Management і переходити до гнучкіших моделей. Ці зміни стали відповіддю на [6]:

- необхідність частішого та актуального зворотного зв'язку;
- зростання значущості індивідуального розвитку;
- потребу в адаптивному управлінні цілями;
- бажання підвищити залученість персоналу.

3. Формування Agile Performance Management. Agile Performance Management як концепція почала формуватися під впливом Agile-принципів і

включає такі ключові елементи:

- Регулярні зустрічі (check-ins): замість щорічних оцінок відбуваються щотижневі або щомісячні бесіди між працівником і керівником щодо цілей, прогресу, викликів і підтримки.

- Гнучке встановлення цілей (OKR): цілі стають короткостроковими, адаптивними, узгодженими з цілями команди й організації.

- Постійний зворотний зв'язок: фідбек надається у режимі реального часу, з боку як менеджера, так і колег.

- Розвиткова орієнтація: фокус не лише на результат, а й на зростання компетенцій, ініціативність і навчання.

- Відмова від рейтингів: замість порівняння працівників — підтримка індивідуального прогресу і потенціалу.

4. Технологічне підґрунтя розвитку Agile PM. Швидка еволюція Agile PM стала можливою також завдяки впровадженню цифрових платформ управління ефективністю (наприклад, Workday, Lattice, 15Five), які дозволяють [7]:

- автоматизувати збирання фідбеку;
- проводити опитування щодо залученості;
- відстежувати виконання OKR у реальному часі;
- аналізувати динаміку розвитку працівника.

5. Результати впровадження Agile PM. Компанії, які перейшли на Agile Performance Management, фіксують:

- підвищення залученості персоналу;
- кращу адаптацію до змін;
- ефективніше лідерство;
- скорочення плинності кадрів;
- зростання продуктивності команд.

Еволюцію систем управління ефективністю персоналу — від традиційного підходу до Agile Performance Management подано у таблиці 1.2 [8].

З таблиці 1.2, видно, що Agile Performance Management трансформує підхід до управління людьми — з формального, контрольного до гнучкого,

партнерського і розвитку-орієнтованого.

Таблиця 1.2 - Порівняння традиційного Performance Management та Agile Performance Management

Критерій	Традиційне Performance Management	Agile Performance Management
Частота оцінки	1 раз на рік	Регулярні check-ins (щотижня/щомісяця)
Формат зворотного зв'язку	Формальний, періодичний	Неформальний, постійний, в реальному часі
Фокус	Минулі досягнення	Поточний прогрес, розвиток і майбутні цілі
Цілі (KPI/OKR)	Жорстко фіксовані, довгострокові	Гнучкі, короткострокові OKR
Роль керівника	Контролер, оцінювач	Коуч, наставник, фасилітатор
Оцінювання працівників	Рейтинги, порівняння	Індивідуальний прогрес, зворотний зв'язок
Мотивація	Через бонуси за підсумками року	Через постійний розвиток, визнання, залучення
Залучення працівників	Низьке або помірне	Високе завдяки участі в процесах управління
Гнучкість до змін	Низька	Висока, швидка адаптація до нових обставин
Інструменти	Формальні оцінювальні форми	Цифрові платформи, аналітика, мобільні інтерфейси

Виникнення та еволюція концепції Agile Performance Management відображають глибокі зміни в підходах до управління ефективністю в організаціях.

1.2 Основні принципи та підходи Agile у сфері HR

Agile-методологія, яка сьогодні вважається фундаментом багатьох сучасних підходів до управління в бізнесі, спочатку виникла як відповідь на кризу традиційних моделей розробки програмного забезпечення. У 2001 році група провідних фахівців з IT-сфери сформулювала Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення (Agile Manifesto), який заклав основи нової філософії

управління проектами. Його головна ідея — фокус не на процесах і документації, а на цінності для клієнта, швидкості змін, адаптивності та командній співпраці.

Agile-методологія, що виникла як відповідь на потребу в більш ефективному управлінні проектами в умовах невизначеності, базується на наборі принципів, спрямованих на гнучкість, взаємодію, швидкість змін і клієнтоорієнтованість. Ці принципи були офіційно сформульовані у Маніфесті Agile (Agile Manifesto), оприлюдненому у 2001 році (таблиця 1.3). З часом вони стали основою для трансформації не лише IT-процесів, а й управлінських та HR-практик у цілому [9].

Таблиця 1.3 - Цінності Agile Manifesto

Цінності	Особливості
Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти	Успіх проекту залежить від ефективної комунікації, довіри, командної роботи та професіоналізму людей, а не лише від технічних засобів чи регламентів
Працюючий продукт важливіший за всебічну документацію	Основна ціль — створити цінність для клієнта, тому результат (робочий продукт чи послуга) має пріоритет перед формальними звітами або надмірною документацією
Співпраця з клієнтом важливіша за погодження умов контракту	Клієнт або користувач має бути залученим до процесу на всіх етапах, що дозволяє швидко реагувати на зміни і враховувати зворотний зв'язок
Готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану	Планування не відкидається, але воно не повинно ставати перешкодою для адаптації. Зміни сприймаються як природна частина процесу розвитку

У міру поширення гнучких методів управління в різних сферах бізнесу, зокрема в IT, виробництві та маркетингу, компанії почали усвідомлювати, що принципи Agile можуть бути ефективно інтегровані й у сферу управління персоналом. Так виник окремий напрям — Agile HR, який орієнтується на адаптивні, гнучкі, людиноцентричні підходи до роботи з персоналом.

У XXI столітті бізнес-середовище зазнало глибоких змін: зросла динаміка ринку, технології почали розвиватися з безпрецедентною швидкістю, а запити споживачів і працівників стали більш індивідуалізованими. У таких умовах компанії почали усвідомлювати, що традиційні HR-практики, орієнтовані на стабільність, формальність і контроль, більше не відповідають вимогам часу. Для

ефективного управління людським капіталом організаціям стало необхідно перейти до більш гнучких, адаптивних та інтерактивних моделей.

У відповідь на ці виклики виникла концепція Agile HR, яка базується на принципах гнучкого управління, співпраці, швидкого реагування на зміни та орієнтації на людину як ключову цінність. Її становлення стало логічним етапом еволюції HR-функції в умовах цифрової трансформації та нових очікувань працівників. У цьому підрозділі розглядаються основні зовнішні й внутрішні фактори, що стали рушієм переходу до Agile HR.

Становлення Agile HR було зумовлене низкою змін у бізнес-середовищі (рисунок 1.1) [10, с. 118]:



Рисунок 1.1 - Причини появи Agile HR

Agile HR — це не просто застосування Agile-інструментів у роботі HR-відділу, а повна трансформація мислення і підходів. Agile HR — це відповідь на потребу сучасних організацій у більш адаптивному, динамічному та людиноцентричному підході до управління персоналом. У центрі цього підходу — не лише ефективність і результат, а й постійна співпраця, розвиток працівників, довіра та здатність швидко реагувати на зміни. Agile HR не є просто перенесенням IT-методології в HR-сферу — це комплексна трансформація мислення, культури та способу організації роботи в межах усієї компанії.

Розуміння ключових рис Agile HR дозволяє усвідомити, у чому саме полягає його відмінність від традиційних підходів, та як він сприяє формуванню гнучких, креативних і самостійних команд, що є необхідними в умовах постійної турбулентності. У цьому підрозділі розглянемо, які саме риси визначають Agile HR як окремий управлінський підхід і в чому полягає його стратегічна перевага.

Основні риси Agile HR включають (рисунок 1.2) [11]:

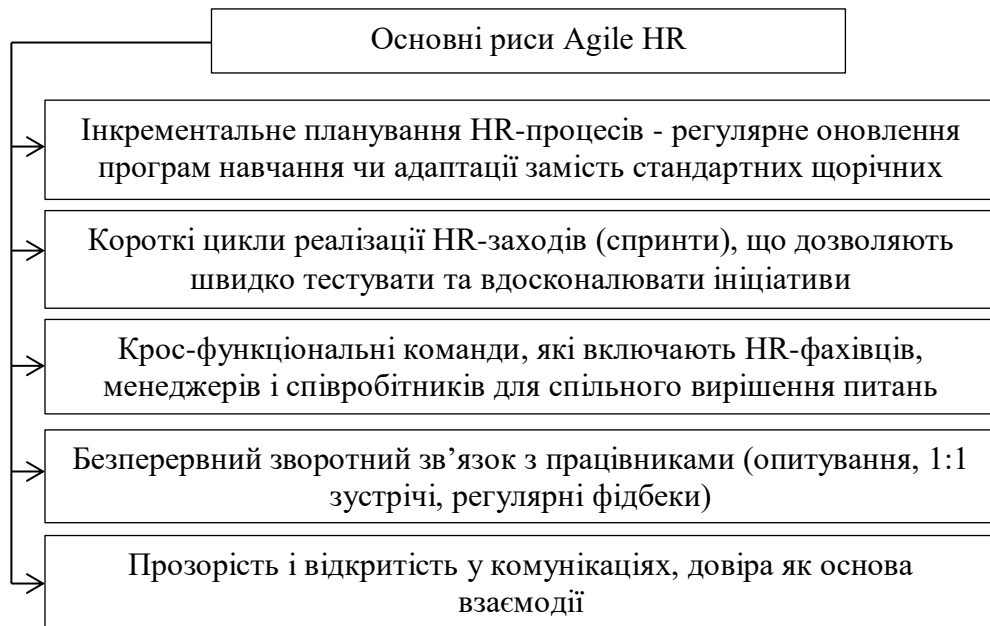


Рисунок 1.2 - Основні риси Agile HR

Agile HR - це не лише зміна принципів роботи в межах HR-департаменту, а цілісна трансформація всіх процесів взаємодії з працівниками. Його цінності - гнучкість, відкритість, швидкість зворотного зв'язку, орієнтація на розвиток - можуть бути ефективно застосовані у різних сферах: від рекрутингу й адаптації до навчання, оцінювання, мотивації та управління корпоративною культурою [12].

Розуміння того, у яких саме HR-напрямах Agile підходи дають найбільший ефект, дозволяє компаніям цілеспрямовано впроваджувати зміни та підвищувати загальну ефективність роботи з персоналом. У цьому підрозділі буде розглянуто ключові сфери, де Agile HR знаходить своє практичне застосування, а також приклади методів і інструментів, які використовуються для досягнення кращих результатів у цих напрямках.

Ключові сфери впровадження Agile HR (рисунок 1.3) [13, с. 45].

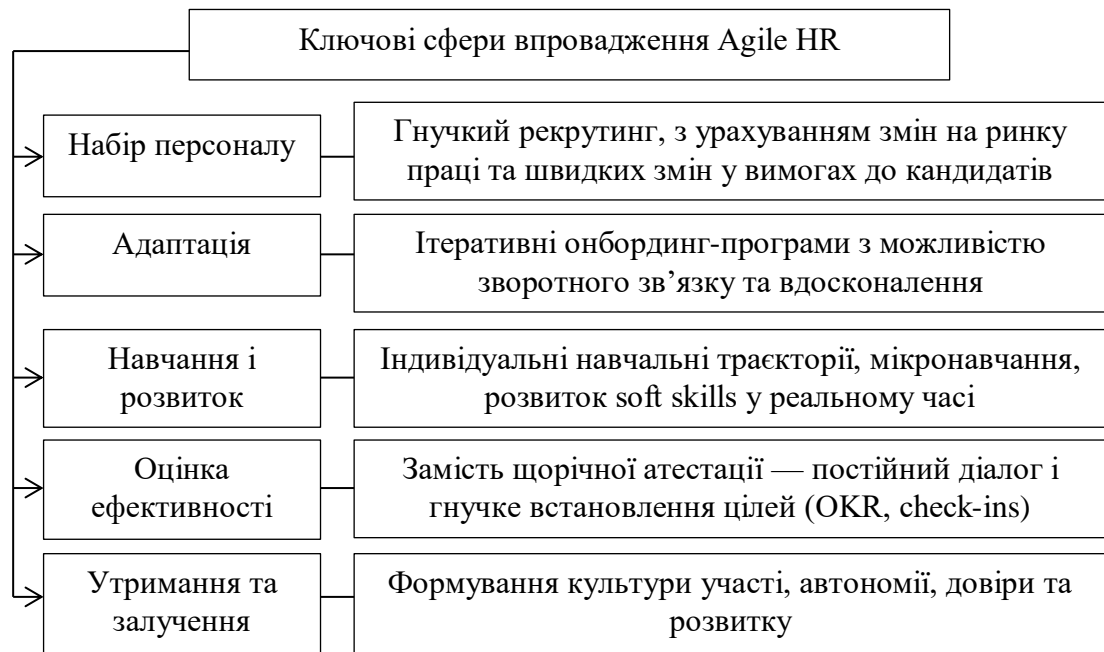


Рисунок 1.3 - Ключові сфери впровадження Agile HR

У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії стикаються з постійною необхідністю швидко реагувати на зміни, адаптувати внутрішні процеси та переглядати підходи до управління персоналом. У цьому контексті традиційні HR-моделі, орієнтовані на жорсткі регламенти, формальні процедури та довгострокове планування, втрачають ефективність. Саме тому зростає інтерес до впровадження принципів Agile - гнучкого підходу, що довів свою ефективність у сфері розробки програмного забезпечення, а тепер активно інтегрується в управлінські та HR-практики [14].

Agile HR - це якісне переосмислення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. Основні цінності Agile - люди, взаємодія, гнучкість, співпраця та постійне вдосконалення - знаходять своє відображення у всіх аспектах HR: від підбору кадрів і адаптації до оцінки ефективності, розвитку талантів і формування корпоративної культури. Agile - це не лише набір технік чи інструментів, а перш за все - філософія управління, яка ґрунтується на гнучкості, співпраці та орієнтації на результат. Упровадження принципів Agile у HR-процеси сприяє підвищенню ефективності команд, посиленню залученості працівників і створенню адаптивного організаційного середовища. Тому дослідження сутності, особливостей і застосування ключових принципів Agile є надзвичайно важливим

для сучасної теорії та практики управління персоналом. Ключові принципи Agile подано на рисунку 1.4 [15, с. 15].



Рисунок 1.4 - Ключові принципи Agile

Традиційні HR-практики, побудовані на ієрархічних моделях, жорсткій регламентації та довгостроковому плануванні, дедалі частіше не відповідають вимогам сучасного, швидкозмінного бізнес-середовища. Сьогодні компанії стикаються з потребою швидко адаптуватися до нових умов, залучати й утримувати таланти, стимулювати інноваційність і забезпечувати високу залученість персоналу. У цих умовах принципи Agile набувають особливої актуальності для сфери HR [16].

Agile-підходи, що ставлять у центр уваги людей, взаємодію, гнучкість та

постійне вдосконалення, надають HR-функції нове стратегічне значення. Вони дозволяють створювати адаптивні процеси управління персоналом, швидко реагувати на зворотний зв'язок і підтримувати високий рівень мотивації та ефективності команд. Саме тому впровадження принципів Agile у сфері управління персоналом розглядається не як тимчасова тенденція, а як ключовий напрям розвитку HR у цифрову епоху [17, с. 26].

Актуальність принципів Agile для HR полягає у наступному (таблиця 1.3) [18, с. 297].

Таблиця 1.3 - Актуальність принципів Agile для HR

Критерій	Характеристика
Орієнтація на цінність для клієнта	Основна мета Agile — швидко створювати і постійно вдосконалювати продукт або послугу, які дійсно потрібні користувачам. В HR-контексті це означає адаптацію процесів (набір, адаптація, розвиток персоналу) під реальні потреби бізнесу та працівників
Регулярний ітеративний підхід	Робота виконується короткими циклами (ітераціями), після кожного з яких відбувається оцінка результату, внесення змін і планування наступного етапу. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін. У HR цей принцип реалізується через регулярні міні-оцінки ефективності (check-ins), зворотний зв'язок та гнучке планування розвитку
Самоорганізація команд	Agile передбачає високий рівень автономії команд. Вони самостійно приймають рішення, розподіляють завдання і відповідають за результати. У сфері управління персоналом це означає делегування повноважень, розвиток відповідальності та ініціативи співробітників.
Постійний зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок — це не щорічна подія, а постійний процес. Agile-команди постійно обговорюють свої дії, оцінюють результати, вдосконалюють підходи. У HR-практиці цей принцип виявляється через регулярні зустрічі між керівниками й підлеглими, обговорення прогресу та очікувань
Гнучкість до змін	Agile визнає, що зміни — це неминуче. Замість того щоб чинити опір, методологія заохочує адаптацію. В HR це означає, що цілі, підходи до розвитку персоналу чи методи оцінювання можуть переглядатися у відповідь на нові виклики або бізнес-потреби
Прозора комунікація та співпраця	Однією з ключових умов ефективності Agile-команд є відкрита, чесна та регулярна комунікація. Це зменшує ризики непорозумінь і сприяє швидкому вирішенню проблем. У HR-просторі це означає відкритість у зворотному зв'язку, обговорення очікувань і прозорі процедури прийняття рішень
Постійне вдосконалення (Kaizen)	Команди постійно аналізують свою роботу, вчать на помилках і впроваджують зміни. У HR цей підхід проявляється у розвитку корпоративної культури навчання, впровадженні адаптивних практик і програм професійного розвитку

Ключові принципи Agile формують гнучку, відкриту та ефективну систему взаємодії в організації. Їхнє впровадження у HR дозволяє компаніям не лише підвищити ефективність персоналу, а й створити культуру постійного вдосконалення, яка відповідає викликам сучасного бізнесу.

Переваги адаптації Agile до HR подано на рисунку 1.5 [19, с. 95].

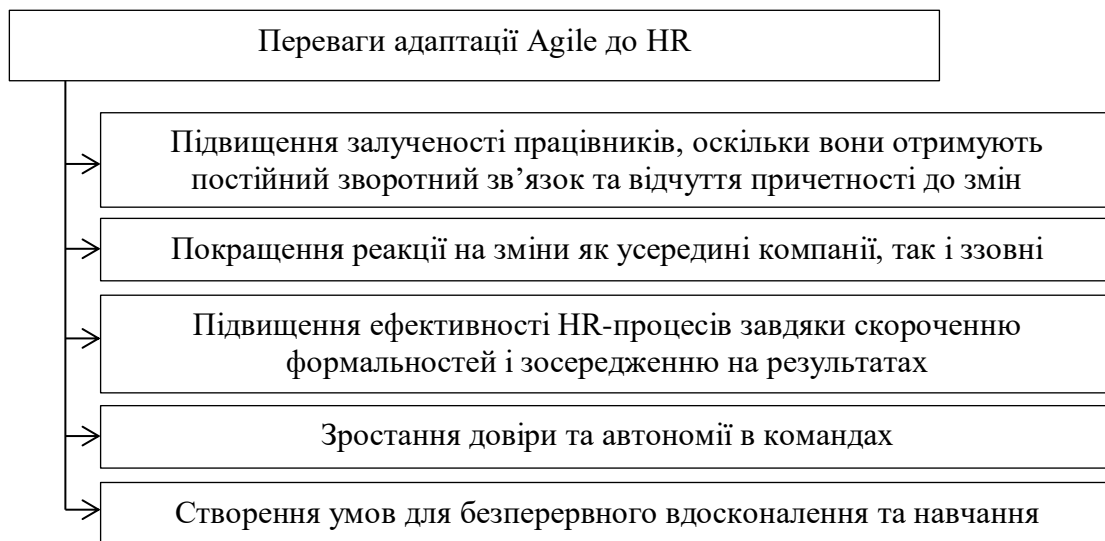


Рисунок 1.5 - Переваги адаптації Agile до HR

Адаптація принципів Agile до сфери HR означає перехід від жорстких, централізованих моделей до гнучких, орієнтованих на людину процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, залученості та інноваційності в організаціях, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін. Адаптація принципів Agile до HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом і формування сучасної, гнучкої організаційної культури. Завдяки Agile компанії отримують змогу швидше реагувати на зміни, активніше залучати працівників до прийняття рішень, забезпечувати постійний зворотний зв'язок і підтримувати високий рівень мотивації [20, с. 12].

Серед ключових переваг впровадження Agile у HR варто відзначити підвищення залученості персоналу, покращення адаптації до змін, розвиток командної співпраці, а також створення умов для безперервного навчання та вдосконалення. Agile HR сприяє формуванню довірливих відносин між

працівниками й керівниками, розкриттю потенціалу співробітників і формуванню більш інноваційного середовища. Усе це робить Agile-підходи цінним інструментом не лише для HR-відділу, а й для стратегічного розвитку організації загалом.

1.3 Вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру

Однією з головних переваг Agile Performance Management є його здатність сприяти формуванню більш гнучкої та адаптивної корпоративної культури, де кожен працівник має можливість активно впливати на свою ефективність, отримувати регулярний зворотний зв'язок і коригувати свої дії відповідно до змін у стратегії компанії. Крім того, АРМ дозволяє значно покращити HR-процеси, оскільки акцентується увага на розвитку, а не лише на оцінці результатів. Це створює більш сприятливі умови для кар'єрного зростання, взаємної відповідальності і більш глибокого залучення співробітників у процеси компанії.

Створення відкритої та довірчої корпоративної культури є одним із основних аспектів, які забезпечують стабільний розвиток організацій у сучасному бізнес-середовищі. Така культура має великий вплив на продуктивність працівників, їхню мотивацію та рівень залученості, а також на загальний клімат в організації [21, с. 142].

1. Важливість відкритості та довіри. Відкрита корпоративна культура передбачає доступність інформації та прозорість в управлінських рішеннях, що дозволяє співробітникам чітко розуміти стратегію розвитку компанії, її цілі та пріоритети. Це створює атмосферу довіри, де працівники не бояться висловлювати свої ідеї, ділитися думками і відкрито обговорювати проблеми.

Довіра, в свою чергу, є основою здорових взаємовідносин між колегами і керівниками. Вона дозволяє знизити рівень стресу та конфліктів, сприяє кращому взаєморозумінню та ефективній співпраці. Працівники, які відчувають довіру з

боку керівництва, більш мотивовані, готові до інновацій та кращих результатів.

2. Agile як інструмент для розвитку відкритості та довіри. Методологія Agile, із її акцентом на гнучкість, постійний зворотний зв'язок та орієнтацію на співпрацю, є потужним інструментом у формуванні відкритої та довірчої корпоративної культури. Agile передбачає регулярні зустрічі (наприклад, спринти, щоденні стендапи), де працівники можуть відкрито обговорювати свої досягнення, проблеми та пропозиції. Це дозволяє швидко вирішувати проблеми та забезпечує постійну підтримку розвитку.

Інтеграція принципів Agile в управлінські процеси організації сприяє створенню атмосфері прозорості, де кожен працівник розуміє свою роль у команді та важливість свого внеску в досягнення загальних цілей.

3. Роль керівників у формуванні довіри. Для того щоб корпоративна культура стала відкритою та довірчою, важливу роль відіграють керівники. Вони повинні бути прикладом для інших співробітників, демонструючи відкритість до змін, здатність до конструктивної критики та готовність до діалогу. Лідери організацій, які активно підтримують та просувають ідеї відкритості та довіри, здатні формувати сприятливу атмосферу для інновацій та активної участі всіх працівників у процесах прийняття рішень [22, с. 139].

4. Результати впровадження відкритої та довірчої корпоративної культури:

- Покращення комунікації та взаєморозуміння: оскільки інформація вільно циркулює в організації, працівники мають можливість приймати більш обґрунтовані рішення.

- Підвищення залученості та мотивації працівників: відкритість і довіра дозволяють співробітникам відчувати свою значущість і цінність для компанії, що стимулює їх до високої продуктивності.

- Зниження рівня стресу та конфліктів: відкритий діалог і конструктивне вирішення проблем сприяють зниженню напруженості в команді.

Формування відкритої та довірчої корпоративної культури є важливою умовою для досягнення успіху та сталого розвитку організації в сучасному світі. Впровадження принципів відкритості та довіри в корпоративну культуру через

використання Agile-підходів сприяє підвищенню ефективності комунікації, розвитку інновацій та зміцненню залученості працівників. Ці фактори дозволяють організації швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому високий рівень внутрішньої стабільності та довіри між усіма учасниками.

Agile Performance Management (APM) — це не лише новий підхід до оцінки ефективності працівників, а й потужний інструмент трансформації корпоративної культури. Його впровадження змінює спосіб мислення, комунікації та взаємодії всередині організації, формуючи гнучке, прозоре та розвитково-орієнтоване середовище (рисунок 1.6) [23].

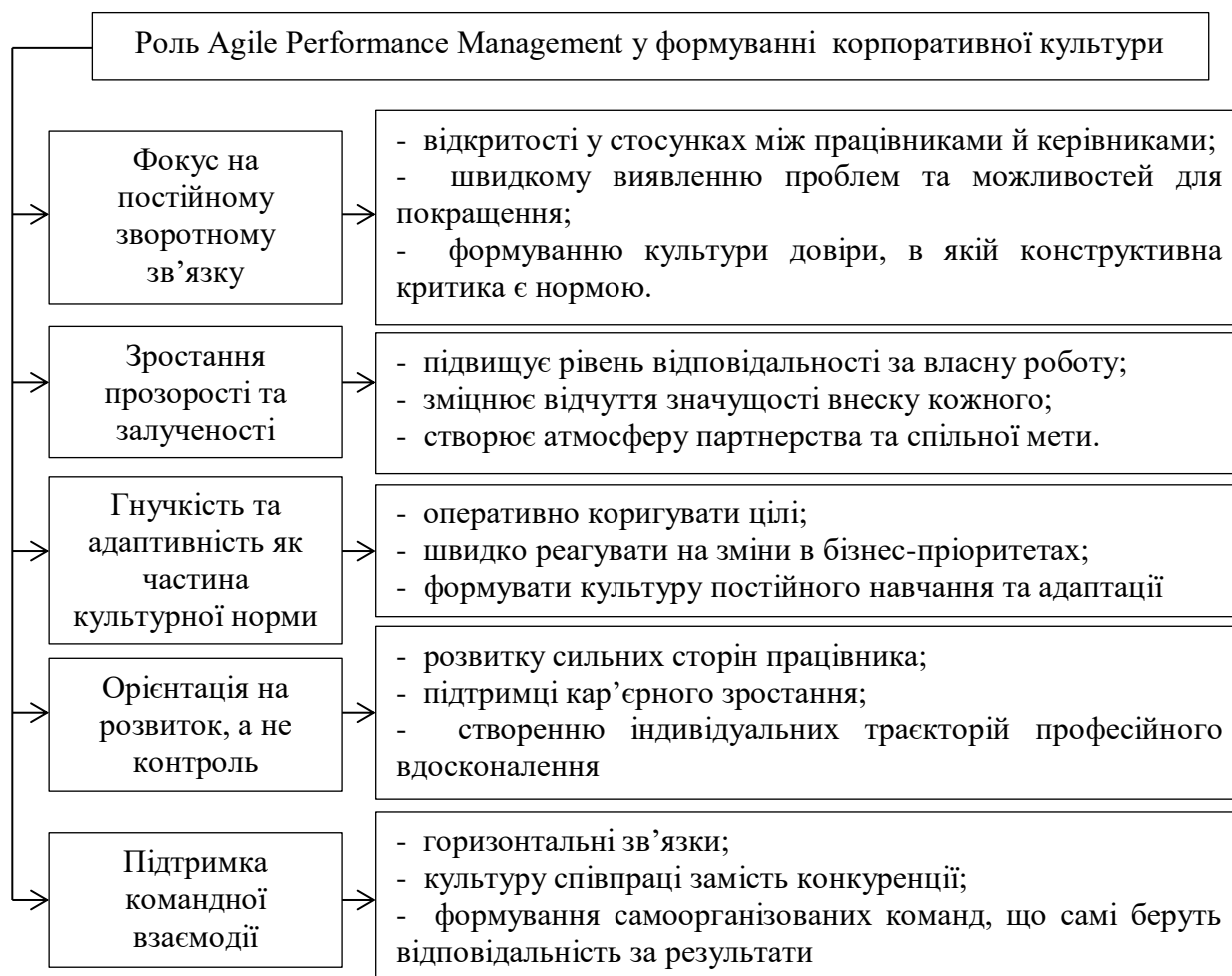


Рисунок 1.6 - Роль Agile Performance Management у формуванні корпоративної культури

Однією з ключових рис Agile Performance Management є регулярний, двосторонній фідбек. АРМ передбачає активне залучення працівників до процесу формування цілей, обговорення прогресу та визначення напрямів розвитку. На

відміну від жорстких річних оцінок, Agile Performance Management базується на коротких ітераціях (спринтах).

Впровадження Agile Performance Management безпосередньо впливає на формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, розвиток і співпрацю. Така культура підвищує гнучкість організації, посилює довіру між усіма рівнями управління та створює умови для зростання інноваційності й залученості персоналу. Порівняємо вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру в порівнянні з традиційними методами управління ефективністю (таблиця 1.4) [24].

Таблиця 1.4 - Порівняння впливу Agile Performance Management та традиційних підходів на корпоративну культуру

Критерій	Традиційне управління ефективністю	Agile Performance Management
Фокус оцінки	Річна оцінка результатів роботи	Постійний зворотний зв'язок, регулярні check-ins
Комунікація між працівниками та керівниками	Одностороння (керівник оцінює працівника)	Двостороння комунікація, відкриті обговорення
Роль керівника	Контролер, оцінювач результатів	Коуч, наставник, фасилітатор
Гнучкість у встановленні цілей	Жорстко встановлені річні цілі	Гнучкість у встановленні короткострокових цілей
Залучення працівників	Низький рівень залученості в процес оцінки	Високий рівень залученості в процес постановки цілей і оцінки
Культура організації	Орієнтація на контроль і виконання стандартів	Культура розвитку, адаптивності і співпраці
Оцінка результатів	Формальне оцінювання на основі критеріїв	Оцінка на основі прогресу та внеску в команду
Відповідальність працівників	Відповідальність за індивідуальні досягнення	Спільна відповідальність за командні результати
Реакція на зміни	Повільна реакція на зміни в бізнес-середовищі	Швидка адаптація до змін через регулярні ітерації

Сучасні організації шукають ефективні способи адаптації до змін та підвищення своєї конкурентоспроможності. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища традиційні підходи до управління ефективністю працівників, такі як річні оцінки або одноразові формальні інтерв'ю, стають менш ефективними. Інтерактивне управління ефективністю, засноване на регулярному

зворотному зв'язку та динамічному процесі встановлення цілей, набуває популярності. Це є важливим інструментом для трансформації HR-функцій і впровадження принципів Agile Performance Management, яке сприяє створенню більш гнучкої, прозорої та адаптивної корпоративної культури. Інтерактивне управління ефективністю — це постійний процес взаємодії між керівниками та співробітниками, що полягає в регулярному зворотному зв'язку, встановленні цілей у реальному часі та оперативному коригуванні завдань. Це підхід, який відрізняється від традиційної річної оцінки результатів і фокусується на постійному вдосконаленні як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Agile Performance Management є сучасним підходом до оцінки та управління ефективністю працівників, який ґрунтується на принципах гнучкості, прозорості та безперервного вдосконалення. Інтерактивне управління ефективністю є важливим елементом цієї концепції, оскільки дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни, адаптувати цілі і стратегії відповідно до нових вимог бізнесу, а також підтримувати високий рівень залученості та мотивації працівників. Ключові аспекти інтерактивного управління ефективністю подано у таблиці 1.5 [25, с. 146].

Таблиця 1.5 - Ключові аспекти інтерактивного управління ефективністю

Критерій	Характеристика
Регулярний зворотний зв'язок	Одним із основних елементів інтерактивного управління є постійний зворотний зв'язок між керівником і співробітником. Замість того, щоб чекати річної оцінки, працівники регулярно отримують відгуки про свої досягнення, що дозволяє коригувати стратегії та підходи в реальному часі
Адаптивні цілі	В Agile Performance Management цілі не є статичними і можуть змінюватися відповідно до нових умов або пріоритетів. Інтерактивний підхід дозволяє оперативно коригувати завдання, визначати нові пріоритети і ставити конкретні, досяжні цілі на короткий термін, що сприяє кращому досягненню результатів
Залучення працівників до процесу	Інтерактивне управління ефективністю активно залучає працівників до визначення цілей, оцінки їхніх досягнень та планування подальшого розвитку. Така модель дозволяє створити у працівників відчуття власної значущості і відповідальності за результати роботи
Перехід від індивідуальної оцінки до командної	В рамках Agile підходу ефективність оцінюється не лише за індивідуальними досягненнями, але й за здатністю працювати в команді, комунікувати, знаходити рішення разом з колегами. Це допомагає сприяти створенню більш тісних, ефективних команд

Вплив інтерактивного управління ефективністю на HR-функції:

- Збільшення ефективності HR-процесів: використання інтерактивного управління ефективністю допомагає HR-функціям стати більш гнучкими і відповідними до змін у бізнес-середовищі. Завдяки постійному моніторингу й оперативному коригуванню цілей, HR може швидко адаптувати процеси під нові реалії.

- Покращення комунікації в організації: взаємодія між працівниками та керівниками через регулярний зворотний зв'язок сприяє покращенню комунікацій в компанії, що дозволяє швидше виявляти та вирішувати проблеми.

- Адаптація до змін: в умовах високої швидкості змін у ринку і технологіях, інтерактивне управління дозволяє організації швидко реагувати на нові вимоги, адаптуючи бізнес-стратегії, цілі та процеси до нових умов.

Інтерактивне управління ефективністю є важливим інструментом для трансформації HR-функцій у сучасних організаціях. В рамках Agile Performance Management цей підхід дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом, зробити процеси більш гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі. Завдяки регулярному зворотному зв'язку, чітким цілям і залученості працівників організації можуть досягати високих результатів і підтримувати високий рівень залученості та мотивації співробітників. Інтерактивне управління ефективністю сприяє створенню більш відкритої та продуктивної корпоративної культури, що дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін і досягати своїх стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Концепція Agile Performance Management виникла як відповідь на обмеження традиційних систем управління ефективністю, які в умовах стрімких змін, цифровізації та зростаючої конкуренції стали менш дієвими. Переорієнтація

з формальних щорічних оцінок на постійний діалог, розвиток і гнучке встановлення цілей стала ключовим етапом еволюції підходів до оцінювання персоналу.

Під впливом принципів Agile — таких як відкритість, співпраця, адаптивність та фокус на людині — сформувалася нова модель Performance Management, яка дозволяє організаціям краще реагувати на зміни, підвищувати залученість працівників, підтримувати їхній розвиток і стимулювати командну ефективність. Agile Performance Management перетворюється з інструменту контролю на засіб формування гнучкої, стійкої та високопродуктивної організаційної культури.

Адаптація принципів та підходів Agile до сфери HR означає фундаментальну трансформацію ролі управління персоналом — від адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу, орієнтованого на створення гнучкого, відкритого та розвиткового середовища. В основі Agile HR лежать цінності, що ставлять людину в центр уваги, забезпечують постійну комунікацію, підтримують самоуправління команд і стимулюють безперервне вдосконалення. Впровадження Agile Performance Management в організаціях сприяє значній трансформації корпоративної культури, перетворюючи її на більш гнучку, прозору та орієнтовану на розвиток. Відмова від традиційних формальних оцінок на користь постійного зворотного зв'язку, гнучких цілей і активної участі працівників у процесах управління дозволяє створити середовище, де кожен співробітник відчуває свою значущість, а також має можливість для постійного розвитку і самовдосконалення.

Такий підхід не лише підвищує рівень залученості та мотивації працівників, але й зміцнює командний дух, підтримує культуру співпраці і саморегуляції. Agile Performance Management також допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін і зміщує фокус з контролю результатів на активну підтримку розвитку співробітників і колективів. У результаті впровадження Agile у HR-процеси організація стає більш ефективною, інноваційною та стійкою в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є складовою частиною корпоративної структури однієї з провідних пивоварних компаній України — ПрАТ «Оболонь». Підприємство розташоване в місті Красилів Хмельницької області та спеціалізується на виробництві безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, пива, а також на розливі мінеральної води. Його діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів у продукції високої якості, зміцнення позицій на внутрішньому ринку та розширення експортного потенціалу.

Виробнича діяльність підприємства базується на сучасних технологіях, використанні якісної сировини, дотриманні екологічних стандартів та принципів енергоефективності. Виробничі потужності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволяють випускати широкий асортимент продукції — від пива та безалкогольних напоїв до фасованої води. Уся продукція сертифікована та відповідає вимогам державних і міжнародних стандартів якості. Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення у сфері виробництва та управління, застосовує сучасні методи організації праці й системи контролю якості. Значну увагу приділено питанням охорони праці, безпеки виробництва та підвищенню кваліфікації персоналу.

Управлінська структура підприємства побудована за функціональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність виробничих, технічних, економічних та адміністративних підрозділів (рис.2.1).

Особлива увага приділяється кадровій політиці, спрямованій на формування компетентного, професійно підготовленого персоналу, здатного забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

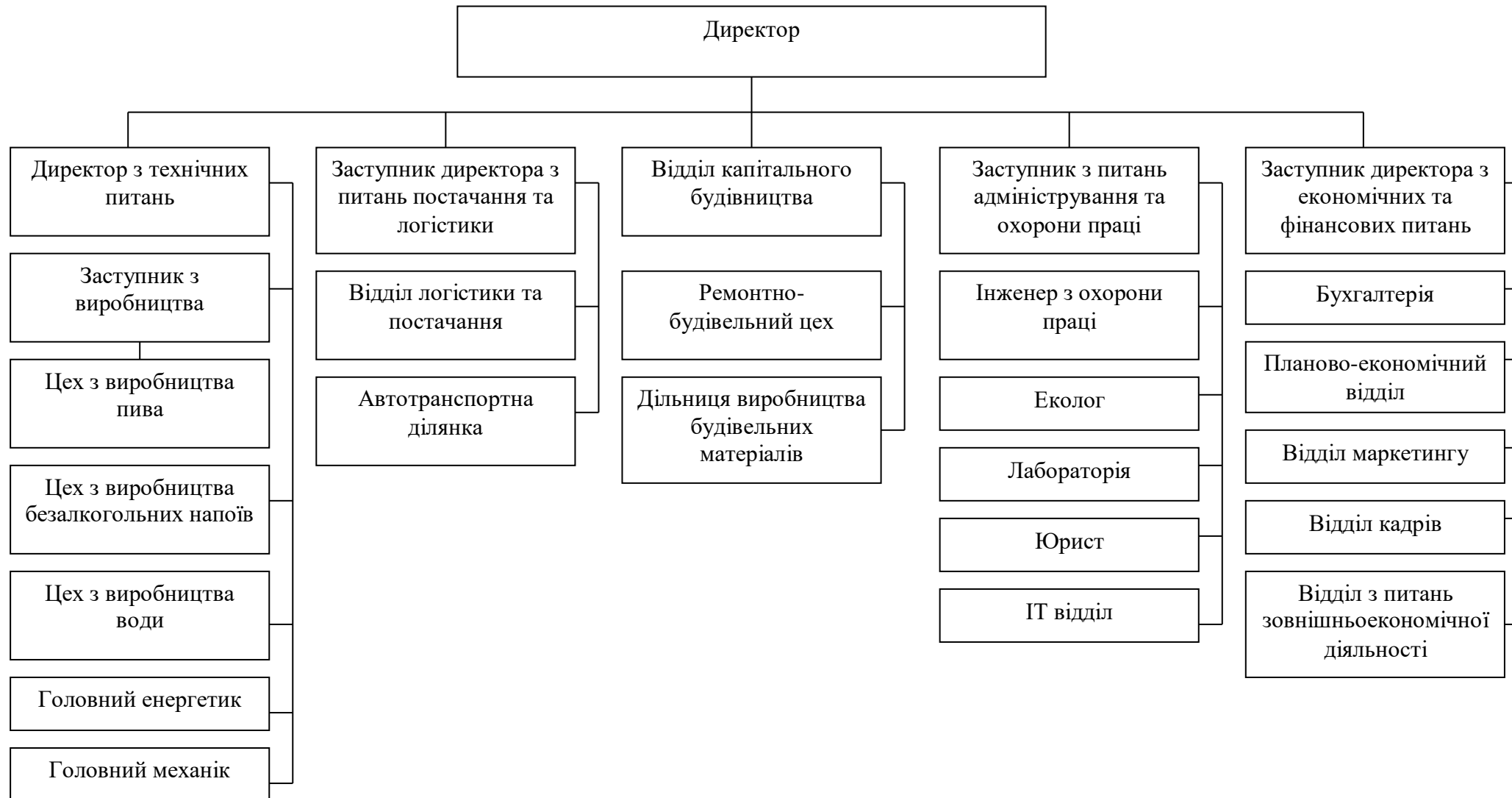


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь»

Кожне підприємство для ведення господарської діяльності має власне майно, яким воно володіє або користується на правах власності. Усі ресурси, що перебувають у власності підприємства та відображені в його балансі, складають його активи (див. таблицю 2.1, додатки А1–А3).

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	215675,5	278293,0	443951	29,0	59,5
Залучений капітал, тис грн	-	-	-	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	59931,0	69932,0	97031,0	16,7	38,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	172330,5	232087,5	377316,5	34,7	62,6
Фондоозброєність, тис грн./особу	121,1	142,4	182,4	17,6	28,1
Дебіторська заборгованість, тис грн	63695,5	39562,5	159556,0	-37,9	у 4 рази
Кредиторська заборгованість, тис грн	32591	48667	64794,5	49,3	33,1

Аналізуючи структуру капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», можна помітити значне зміцнення власних фінансових ресурсів підприємства у 2023–2024 роках. Власний капітал у 2023 році зріс на 29,0 % порівняно з 2022-м, а наступного року темп приросту прискорився майже вдвічі, до 59,5 %. Така динаміка свідчить про активне нарощування фінансової автономії та стійкість компанії у забезпеченні поточних і стратегічних потреб виробництва, що перегукується з концепціями стратегічного фінансового управління Ачера та Котлера щодо формування ресурсної бази підприємства.

Цікаво, що протягом цього періоду підприємство не залучало довгострокові зобов'язання, що вказує на низький рівень фінансового ризику та високий рівень самофінансування. На практиці це проявляється в тому, що розвиток виробничих потужностей і модернізація обладнання відбуваються без значного боргового навантаження, що створює додаткові можливості для інвестування у підвищення

ефективності та конкурентоспроможності продукції.

Паралельно спостерігається зростання фондоозброєності праці. За 2022–2024 роки середньорічна вартість основних засобів підприємства зростала швидшими темпами, ніж чисельність персоналу, що означає підвищення капіталізації праці та поступове впровадження автоматизації виробничих процесів. У низці випадків це проявляється у збільшенні виробничої продуктивності на одного працівника та більш ефективному використанні технологічного обладнання, підтверджуючи висновки Феофанова про взаємозв'язок між інвестиціями в основні фонди та зростанням результативності праці.

В цілому, поєднання стабільного приросту власного капіталу, відсутності довгострокових фінансових зобов'язань та зростання фондоозброєності свідчить про поступову трансформацію підприємства у напрямі більш технологічно оснащеного та фінансово незалежного виробника, здатного оперативно реагувати на ринкові виклики та зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку напоїв.

Для оцінки діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2022–2024 рр. скористаємося даними таблиці 2.2. Джерелами інформації для проведення аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1–А3) та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1–Б3).

Розглядаючи динаміку собівартості реалізованої продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», можна помітити, що її коливання тісно пов'язані зі зміною обсягів виробництва. У період з 2022 по 2024 рік темпи зростання чистого доходу перевищували приріст витрат на виробництво, що вказує на позитивну фінансову тенденцію і підвищення рентабельності підприємства. На практиці це означає, що компанія здатна нарощувати обсяги реалізації без пропорційного збільшення витрат, підвищуючи ефективність використання ресурсів і контролю над виробничими процесами.

У низці випадків така перевага проявляється у зменшенні витрат на кожну гривню реалізованої продукції, що створює додатковий фінансовий ресурс для інвестицій у модернізацію обладнання, розвиток нових продуктів та

стимулювання персоналу. Зростання доходів при відносно повільнішому збільшенні собівартості є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – Основні техніко – економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	772224	1119184	1331802	44,9	19,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	599083	823339	948379	37,4	15,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,78	0,74	0,71	-5,1	-4,1
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	23191	102044	139568	у 4,4 рази	36,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,9	12,4	14,7	у 3,2 рази	18,5
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	57601	82263	111799	42,8	35,9
Фондовіддача, грн.	13,4	13,6	11,9	1,5	-12,5
Фондомісткість, грн.	0,075	0,074	0,084	-1,3	13,5
Виробничі запаси, тис грн.	62345,5	142165,5	146708,5	у 2,3 раза	3,2
Готова продукція, тис грн.	18645	16574,5	20792	-11,1	25,4
Товари, тис грн	17196	20526	30908,5	19,4	50,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	495	491	532	99,2	108,4
- робітників	405	401	439	-1,0	9,5
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	1560,0	2279,4	2503,4	46,1	9,8
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	1906,7	2791,0	3033,7	46,4	8,7
Фонд заробітної плати, тис грн	85867,8	129485,4	195555,3	50,8	51,0
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	14455,9	21976,5	30632,1	52,0	39,4

З точки зору управління, така ситуація дозволяє компанії не лише оптимізувати витрати, але й ефективніше планувати виробничі та маркетингові стратегії. У результаті можна констатувати, що контроль над собівартістю у

поєднанні зі зростанням чистого доходу формує сприятливі умови для стійкого розвитку підприємства і підвищення його економічної стабільності. Протягом 2022–2024 років ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструвало зростання фінансової ефективності, що виявлялося не лише у збільшенні обсягів реалізації, а й у раціоналізації витрат. На кожну гривню реалізованої продукції у 2023 році витрачалося на 5,1 % менше, ніж у 2022 році, а у 2024 році ця економія продовжилася, зменшившись ще на 4,1 %. Така тенденція свідчить про зростаючу продуктивність використання ресурсів і здатність компанії підтримувати конкурентні ціни без втрати рентабельності, що відповідає положенням Котлера про важливість контролю витрат у процесі стратегічного управління підприємством.

Фінансовий результат підприємства в цей період залишався стійко позитивним. У 2023 році чистий прибуток зріс у 4,4 раза порівняно з попереднім роком, а у 2024 році збільшився ще на 36,8 %. Це відображає не лише зростання доходів, але й більш ефективне управління виробничими та комерційними процесами, оптимізацію витрат та збалансовану кадрову політику. Рентабельність продукції також продемонструвала значне зростання: у 2023 році вона збільшилася у 3,2 раза порівняно з 2022-м, а у 2024 році підвищилася ще на 18,5 %, що свідчить про здатність підприємства генерувати додаткову вартість при збереженні контролю над виробничими витратами.

Виробничі запаси компанії протягом досліджуваного періоду збільшувалися, що можна розглядати як стратегічне накопичення ресурсів для забезпечення стабільності виробництва та готовності до сезонних коливань попиту. На практиці це проявляється у можливості оперативно реагувати на ринкові виклики, підтримувати стабільний рівень поставок та зберігати конкурентні переваги, що повністю відповідає підходам Феофанова та Акера до інтегрованого управління фінансовими та матеріальними потоками підприємства.

Протягом 2022–2024 років на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» простежується помітне підвищення продуктивності праці як серед кваліфікованих спеціалістів, так і серед робітничого персоналу. Це свідчить про ефективну

організацію виробничих процесів, оптимальне розподілення трудових ресурсів та вдалі управлінські рішення, що забезпечують більш інтенсивне використання робочого часу і обладнання. У низці випадків така тенденція проявляється у збільшенні обсягів продукції на одного працівника без пропорційного зростання витрат, що прямо впливає на економічну стабільність підприємства та його конкурентоспроможність, підтверджуючи висновки Феофанова про важливість синхронізації людського капіталу і технологічної бази.

Фонд оплати праці протягом цього періоду демонструє сталу тенденцію до збільшення. Його зростання зумовлене кількома факторами: підвищенням посадових окладів, збільшенням мінімальної заробітної плати, а також системою премій, надбавок та інших стимулюючих виплат. На практиці це проявляється в посиленні мотивації персоналу та підтримці стабільного рівня кваліфікації працівників, що, на думку Акера і Котлера, є ключовим чинником підвищення продуктивності та ефективності корпоративного управління.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	495	491	532	100,0	100,0	100,0
Керівники	16	16	16	3,3	3,3	3,0
Фахівці	56	56	59	11,3	11,4	11,1
Технічні службовці	18	18	18	3,6	3,6	3,4
Робітники	405	401	439	81,8	81,7	82,5

Аналізуючи тенденції чисельності працівників у різних категоріях ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2022–2024 років (таблиця 2.3), можна відзначити виразну стабільність структури персоналу. Основну частину

колективу традиційно складають робітники, питома вага яких у загальній чисельності зайнятих коливалася навколо 81–82 %. Це свідчить про виробничу орієнтованість підприємства та його залежність від безпосередньої операційної праці.

Меншою є представленість керівного складу: його частка протягом аналізованого періоду не перевищувала 3,5 %, що відповідає типовим пропорціям для підприємств харчової промисловості середнього рівня. При цьому чисельність фахівців демонструє тенденцію до помірному зростанню. У 2024 році кількість професійних співробітників збільшилася на три особи, що можна розглядати як крок до посилення експертного потенціалу компанії та покращення управлінської підтримки виробничих процесів.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відобразимо графічно (рисунок 2.2).

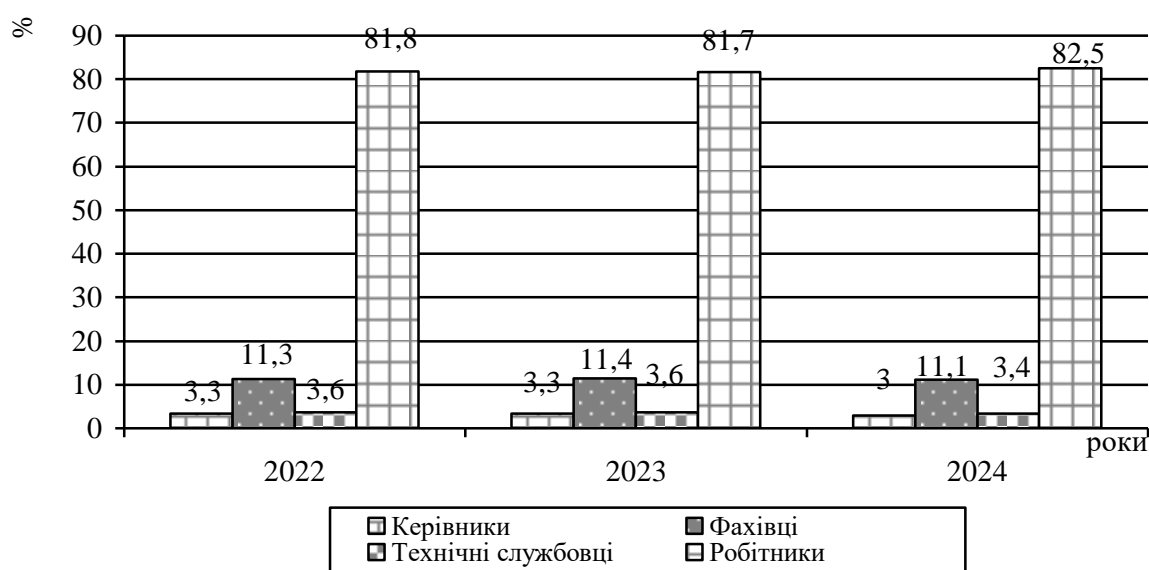


Рисунок 2.2 – Структура чисельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Протягом 2022–2024 років кадрова структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залишалася вражаюче стабільною. Співвідношення між робітниками, фахівцями та керівниками майже не змінювалося, що можна трактувати як відображення специфіки виробничого процесу та усталеної організаційної моделі компанії. Робітники продовжують становити основу

колективу, забезпечуючи безперервність операційних процесів, тоді як фахівці та управлінський склад утримують стратегічну і технічну підтримку діяльності.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	495	100,0	491	100,0	532	100,0
- до 30 років	95	19,2	103	21,0	110	20,7
- 31-45 років	215	43,4	221	45,0	244	45,9
- 46-55 років	117	23,6	115	23,4	121	22,7
- старші 56 років	68	13,7	52	10,6	57	10,7

Аналіз вікової структури персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках показує, що домінуючу позицію займає група працівників віком від 31 до 45 років. У 2022 році її частка складала 43,4 %, а вже у 2023-му зросла до 45,0 %, що свідчить про активне залучення та утримання досвідчених фахівців у найбільш продуктивному віковому сегменті. Наступну за чисельністю становлять працівники віком 46–55 років, які демонструють поступове зростання: у 2024 році їхня питома вага досягла 22,7 %, що може відображати збереження стабільності та накопичений управлінський та професійний потенціал.

Чисельність працівників старше 56 років змінювалася більш динамічно, відображаючи природний вплив на пенсію та ротацію персоналу. На практиці така вікова структура створює баланс між енергійністю середньої групи і досвідом старших співробітників, забезпечуючи ефективне виконання виробничих та управлінських завдань. Підтримка подібного вікового профілю сприяє стабільності колективу та оптимізації навчальних і адаптаційних процесів, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов.

У низці випадків помітно, що саме активна частка працівників середнього

віку формує ядро продуктивності, тоді як старші співробітники виконують функції наставництва і контролю якості, що підсилює загальну ефективність «Красилівського» і дозволяє зберігати конкурентні переваги на ринку.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за віком графічно (рисунок 2.3).

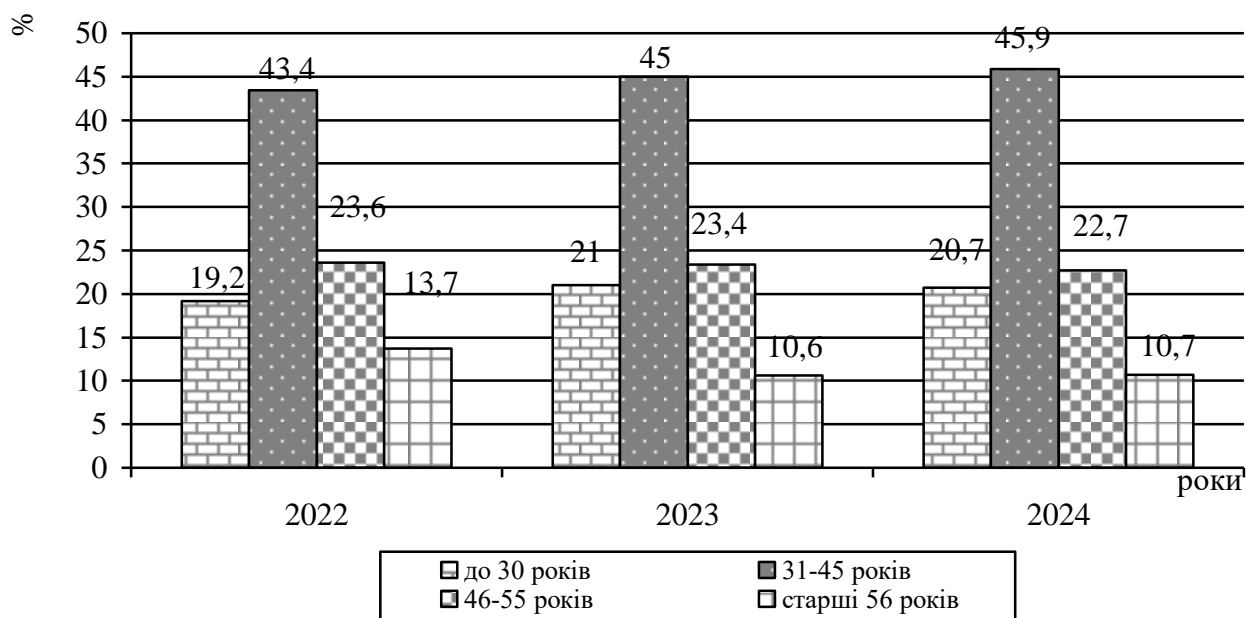


Рисунок 2.3 – Структура чисельності за віком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за стажем роботи (таблиця 2.5).

У 2022 році серед працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» найбільшу частку займала група з досвідом роботи від 11 до 20 років. Ці співробітники формують кістяк колективу, поєднуючи глибоке практичне розуміння виробничих процесів із здатністю оперативно вирішувати складні завдання. Наступну за обсягом категорію становили працівники зі стажем 6–10 років, які охоплювали близько 31,5 % персоналу, забезпечуючи компанію стабільним рівнем професійних компетенцій та помірною динамікою оновлення знань.

Протягом 2022–2024 років можна помітити поступове зростання частки працівників з досвідом роботи від 1 до 5 років. Це свідчить про активне залучення

молодих фахівців і поєднання енергії нових кадрів із накопиченим досвідом старших співробітників. Такий баланс дозволяє підприємствам харчової промисловості підтримувати високу продуктивність і водночас створювати резерви для розвитку інноваційних процесів.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	495	100,0	491	100,0	532	100,0	-4	41
- 1-5 років	53	10,7	85	17,3	72	13,5	32	-13
- 6-10 років	153	30,9	123	25,1	205	38,5	-30	82
- 11-20 років	211	42,6	222	45,2	189	35,5	11	-33
- більше 20 років	78	15,8	61	12,4	66	12,4	-17	5

У низці випадків спостерігається, що концентрація працівників із тривалим стажем забезпечує стійкість виробничих циклів, тоді як нові кадри прискорюють впровадження сучасних технологій і підвищують адаптивність колективу до змін ринкових умов. Ця динаміка формує збалансовану кадрову політику, що сприяє як ефективності операційної діяльності, так і довгостроковій стабільності «Красилівського».

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за віком графічно (рисунок 2.4).

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є визначення показників руху персоналу, а також його причин. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.6).

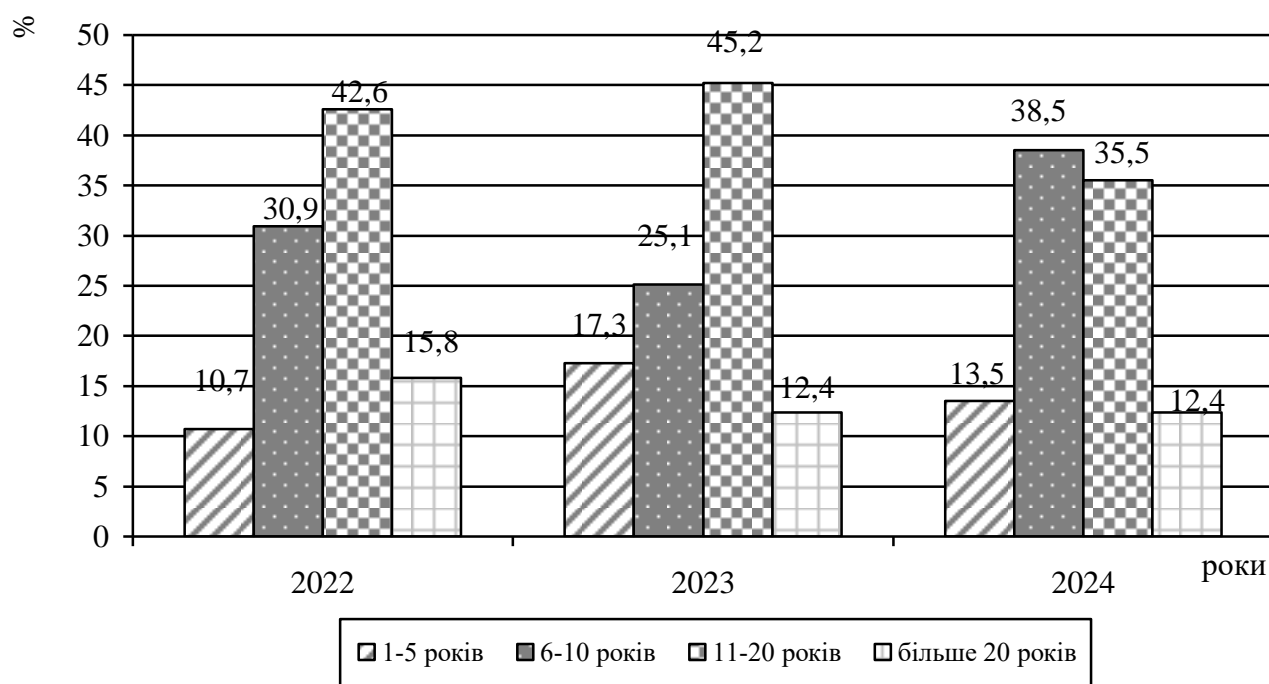


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за стажем роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Середньооблікова чисельність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2022–2024 роках демонструвала певну динаміку, відображаючи коливання потреби підприємства у робочій силі та кадрову політику. У 2023 році чисельність зменшилася на 4 особи порівняно з попереднім роком, хоча нових працівників було прийнято на 9 осіб більше, ніж у 2022-му. Це свідчить про одночасне скорочення частини колективу та омолодження штату за рахунок залучення молодших спеціалістів.

У 2024 році тенденція зміни чисельності змінилася в бік зростання: загальна кількість персоналу збільшилася на 41 особу порівняно з 2023 роком, причому прийом нових співробітників перевищив минулорічний на 25 осіб. На практиці це проявляється в активізації кадрових процесів і підтриманні операційної потужності підприємства, особливо в умовах нарощування обсягів виробництва та оптимізації функціональних підрозділів.

Такі коливання чисельності персоналу є типовими для виробничих компаній середнього масштабу: поєднання приросту молодих кадрів та стабілізації досвідченого складу дозволяє підприємству одночасно підтримувати

ефективність виробничих процесів і створювати резерви для стратегічного розвитку. У низці випадків помітно, що саме гнучкість у формуванні штату забезпечує ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можливість швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати робочі ресурси без втрати продуктивності.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024р.	2023-2022р.	2024-2023рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	495	491	532	-4	41
Прийнято працівників, осіб	10	19	44	9	25
Вибуло працівників, осіб	9	11	17	2	6
Коефіцієнт обороту по прийому	0,020	0,039	0,083	0,019	0,044
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,018	0,022	0,032	0,004	0,01

У 2023 році кількість працівників, які покинули ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зросла на 2 особи порівняно з 2022 роком, а наступного року, у 2024-му, ця цифра збільшилася ще на 6 осіб. Це відображає помірну динаміку плинності кадрів та характерні для виробничого підприємства коливання штату.

Схожа тенденція простежується і у коефіцієнтах обороту. Коефіцієнт прийому персоналу у 2023 році піднявся на 0,019 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024-му зріс ще на 0,044 пункти, демонструючи активізацію процесу залучення нових співробітників та оновлення кадрів. Коефіцієнт звільнень у 2023 році підвищився на 0,004 пункти, а у 2024 році — на 0,01 пункти, що свідчить про поступове збільшення відтоку персоналу, водночас залишаючи його у межах контрольованих значень.

На практиці така ситуація формує баланс між стабільністю колективу та оновленням кадрового потенціалу. Помірна плинність персоналу дозволяє виробничим компаніям підтримувати високу продуктивність, не втрачаючи накопичений досвід і водночас інтегруючи нові компетенції. У низці випадків спостерігається, що саме регульоване співвідношення прийому та вибуття сприяє

оптимізації управлінських і виробничих процесів, забезпечуючи «Красилівському» гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Відобразимо мобільність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рисунок 2.5).

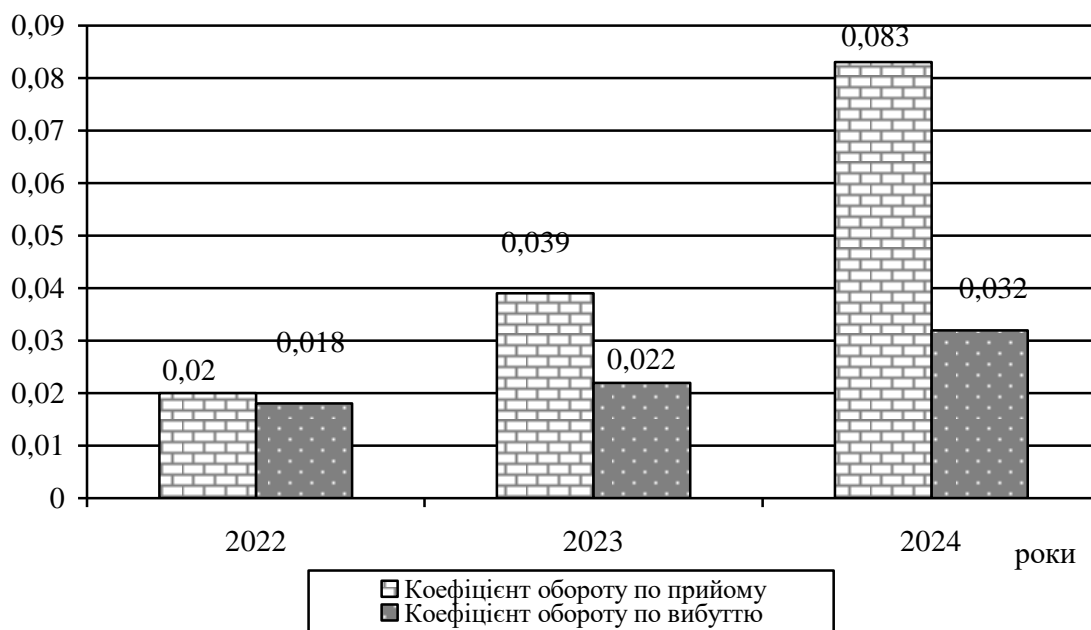


Рисунок 2.5 – Мобільність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022 - 2024 рр.

Колектив ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відзначається високою професійною узгодженістю та ретельно підібраним складом. Керівники, фахівці та службовці володіють необхідним рівнем освіти і компетенцій для ефективного виконання своїх обов'язків, що забезпечує стабільність управлінських і виробничих процесів.

Вікова та гендерна структура персоналу також відображає специфіку виробництва. Значну частку займають чоловіки, що зумовлено фізичними вимогами роботи та характером технологічних операцій. У поєднанні з досвідченими працівниками середнього віку та молодими спеціалістами, які поступово поповнюють колектив, це створює баланс між силовими, технічними та інтелектуальними ресурсами підприємства.

На практиці така конфігурація персоналу дозволяє ДП ПрАТ «Оболонь»

«Красилівське» підтримувати високу продуктивність і водночас забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни виробничого навантаження. Оптимальне поєднання досвіду, освіти та фізичної підготовки персоналу є ключовим фактором для стабільного функціонування промислових компаній середнього рівня, а також для впровадження інноваційних процесів без втрати ефективності.

Кадрова політика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спрямована на ринкові умови господарювання, головна її мета полягає в забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

2.2 Аналіз корпоративної культури та HR-процесів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Корпоративна культура ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» формувалася протягом багаторічної історії підприємства як інтегральна система цінностей, норм і правил поведінки, що визначають взаємодію співробітників та стиль управління. Вона відображає специфіку виробничо-комерційної діяльності підприємства, а також традиції та стратегічні пріоритети материнської компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Основними рисами корпоративної культури підприємства є:

1. Орієнтація на якість та результативність. Підприємство акцентує увагу на високих стандартах виробництва, дотриманні технологічних процесів та досягненні встановлених бізнес-цілей. Це проявляється у строгому контролі показників продуктивності, якості продукції та ефективності виробничих процесів.

2. Командність та взаємодія. Взаємодія між підрозділами будується на принципах співпраці та взаємопідтримки. Формуються функціональні та міжфункціональні команди, що дозволяють ефективно вирішувати виробничі та

управлінські завдання.

3. Дотримання корпоративних цінностей та стандартів поведінки. Працівники керуються ustalеними нормами етики, корпоративними правилами та кодексом поведінки. Ці цінності підтримують дисципліну, відповідальність та прозорість у роботі.

4. Повага до традицій і спадкоємність досвіду. Підприємство приділяє увагу збереженню виробничих традицій, передачі знань і досвіду від старших співробітників до молодих фахівців. Такий підхід сприяє стабільності та передбачуваності виробничих процесів.

5. Спрямованість на розвиток персоналу. Підтримка навчальних програм і професійного розвитку є важливою складовою корпоративної культури. Працівники заохочуються до підвищення кваліфікації та набуття нових компетенцій, що забезпечує гнучкість організації у реагуванні на ринкові зміни.

6. Відкритість до інновацій, але з обережністю. Підприємство прагне впроваджувати нові технології та методи управління, проте зміни відбуваються поступово, з урахуванням ризиків та виробничої специфіки.

Узагальнюючи, корпоративна культура ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» характеризується поєднанням традиційності та орієнтації на результат, високої дисципліни та командної взаємодії, уваги до розвитку персоналу та поміркованої відкритості до змін. Ця культура створює основу для подальшого впровадження гнучких систем управління, таких як Agile Performance Management, проте певні елементи традиційності можуть виступати бар'єрами при трансформації управлінських практик.

Для більш повного розуміння корпоративної культури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» необхідно дослідити стиль управління та взаємодію між підрозділами, оскільки ці фактори визначають ефективність прийняття рішень, організацію роботи та залучення персоналу. Таблиця 2.7 систематизує ключові характеристики управлінського стилю підприємства, виділяючи його сильні сторони та наявні бар'єри, що можуть впливати на процеси внутрішньої взаємодії та потенційну трансформацію у напрямі Agile Performance Management.

Представлена структура дозволяє наочно оцінити баланс між централізацією та делегуванням повноважень, директивними та консультативними методами управління, а також ефективністю горизонтальної комунікації.

Таблиця 2.7 - Стиль управління та взаємодія між підрозділами ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Параметр	Характеристика
Ієрархічність	Централізація ключових стратегічних та фінансових рішень
Делегування повноважень	Керівники середньої ланки самостійно координують операційні процеси
Директивний + консультативний стиль	Працівники отримують чіткі інструкції та цілі, заохочується обговорення проблем
Горизонтальна взаємодія	Комунікація між департаментами через наради, звіти та неформальні контакти
Культура командної відповідальності	Орієнтація на досягнення командних результатів

Аналіз, представлений у таблиці 2.7, дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, стиль управління ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень з делегуванням оперативних повноважень середньому керівництву, що забезпечує стабільність і оперативність процесів. По-друге, директивно-консультативний підхід створює умови для балансу контролю і залучення працівників, однак частково обмежує ініціативність у деяких підрозділах. По-третє, міжпідроздільна взаємодія відбувається ефективно на формалізованому рівні, але потребує посилення горизонтальної комунікації для забезпечення більш гнучкого обміну інформацією та координації в умовах впровадження Agile-практик. Узагальнено, таблиця демонструє, що існуючий управлінський стиль створює потенціал для адаптації до Agile Performance Management, однак вимагає вдосконалення горизонтальної комунікації та стимулювання ініціативності співробітників.

Таблиця 2.8 дозволяє систематизувати результати аналізу корпоративної культури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» з точки зору її впливу на гнучкість і здатність до інновацій. Виділені сильні сторони демонструють наявний потенціал для адаптації та впровадження сучасних управлінських

практик, включно з Agile Performance Management. Проблемні зони вказують на ті аспекти культури, які можуть стримувати швидкість змін та ефективність інноваційних процесів.

Таблиця 2.8 - Сильні сторони та проблемні зони корпоративної культури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Категорія	Характеристика	Вплив на гнучкість та інноваційність
Сильні сторони	Командна взаємодія та орієнтація на результат	Сприяє колективному прийняттю рішень, підтримує ефективну командну роботу над новими проектами
	Підтримка професійного розвитку персоналу	Забезпечує набуття нових компетенцій і швидку адаптацію до змін
	Відкритість до нових технологій та методів управління	Дозволяє експериментувати з інноваційними підходами, впроваджувати сучасні практики управління
	Повага до традицій і накопиченого досвіду	Забезпечує стабільність і передбачуваність при впровадженні нововведень
Проблемні зони	Висока ієрархічність та централізація прийняття рішень	Уповільнює реакцію на зміни, обмежує автономію підрозділів у впровадженні інновацій
	Обмежена горизонтальна комунікація	Зменшує швидкість обміну інформацією та ускладнює міжпідроздільну координацію
	Традиційна спрямованість на стабільність	Стримує розвиток радикальних інновацій та швидке прийняття нових практик
	Недостатній рівень ініціативності окремих працівників	Обмежує потенціал генерування нових ідей у межах командних проектів

Аналіз показує, що корпоративна культура підприємства має стійку базу для підтримки гнучкості та інновацій, зокрема завдяки командній взаємодії, розвитку персоналу та відкритості до нових практик. Водночас ієрархічність, обмежена горизонтальна комунікація та недостатня ініціативність частини працівників створюють бар'єри для швидкого впровадження інновацій. Усунення цих обмежень і розвиток більш гнучкої та відкритої культури є ключовим для ефективної інтеграції Agile Performance Management на підприємстві.

Система рекрутингу та відбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» побудована з урахуванням стратегії розвитку організації та специфіки виробничо-комерційної діяльності. Основна мета рекрутингу – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами,

здатними виконувати операційні завдання та підтримувати стратегічні цілі компанії, зокрема у сферах якості продукції, ефективності виробничих процесів та командної взаємодії.

Критерії відбору персоналу:

- Професійна компетентність і відповідність посадовим вимогам.
- Здатність працювати в команді та підтримувати корпоративні цінності.
- Гнучкість та готовність до навчання і розвитку.
- Мотивація до досягнення колективних та індивідуальних результатів.
- Відповідність корпоративній культурі і готовність до впровадження нових управлінських практик (включно з Agile-підходами).

Система рекрутингу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» орієнтована на формування потужного кадрового потенціалу, який здатен підтримувати стабільність виробничих процесів і сприяти впровадженню інноваційних практик. Делегування повноважень керівникам середньої ланки у відборі персоналу забезпечує оперативність і адаптивність підбору кадрів до специфіки кожного підрозділу, одночасно зберігаючи відповідність загальній стратегічній моделі підприємства. Такий підхід створює баланс між централізованим контролем і гнучкістю локального управління персоналом, що є важливим чинником для подальшої інтеграції Agile Performance Management у HR-процеси.

Система адаптації та онбордингу нових співробітників на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» є ключовим елементом HR-процесів, що забезпечує швидке включення працівників у виробничі та управлінські процеси, формує їхню відданість корпоративним цінностям та сприяє підвищенню ефективності роботи.

GAP-аналіз HR-системи підприємства дозволяє ідентифікувати розриви між існуючим станом HR-процесів та бажаним рівнем ефективності, необхідним для підтримки корпоративної стратегії, гнучкості та інноваційності. Основна мета аналізу – виявити слабкі місця у рекрутингу, адаптації, оцінці результативності, навчанні та мотивації персоналу, які можуть обмежувати впровадження Agile Performance Management та розвиток корпоративної культури.

Для забезпечення стратегічної адаптивності та інноваційності підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» необхідно систематично оцінювати HR-процеси та виявляти розриви між існуючим станом та бажаним рівнем ефективності. Представлений GAP-аналіз дозволяє виділити ключові проблемні зони у рекрутингу, адаптації, оцінці результативності, навчанні та мотивації персоналу, які можуть обмежувати гнучкість організації та швидкість впровадження Agile Performance Management. Таблиця 2.9 систематизує інформацію про існуючий стан HR-процесів, бажаний стан відповідно до стратегічних цілей підприємства та конкретні розриви, що потребують корекції.

Таблиця 2.9 - GAP-аналіз HR-системи ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

HR-процес	Існуючий стан	Бажаний стан	Проблеми / розриви (GAP)
Рекрутинг та відбір	Частково централізований, оцінка компетенцій формальна	Гнучкий, адаптований під потреби підрозділів, з оцінкою поведінкових компетенцій	Уповільнення процесу, низька адаптивність кандидатів
Адаптація та онбординг	Структурована програма, менторство, поетапне включення	Інтерактивна, з регулярним зворотним зв'язком і міжпідроздільною взаємодією	Обмежене інтерактивне навчання, слабка горизонтальна інтеграція
Оцінка результативності	Річна оцінка, обмежений зворотний зв'язок	Регулярна, циклічна, з короткими ітераціями, постійний фідбек	Відсутність оперативної корекції цілей, низька адаптивність
Навчання та розвиток	Стандартизовані програми, обмежене використання цифрових платформ	Індивідуалізовані програми, інтерактивні платформи, розвиток ключових компетенцій	Недостатня персоналізація та інтерактивність
Мотивація та заохочення	Традиційні мотиваційні механізми, частково командно-орієнтовані	Гнучка, підтримує короткі цикли, командну роботу та Agile-метрики	Неузгодженість з короткими цілями та командною роботою

GAP-аналіз HR-системи ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» виявив, що існуючі процеси забезпечують базову ефективність та стабільність персоналу, але частково обмежують гнучкість, інноваційність та готовність до змін. Основні

розриви стосуються централізації рекрутингу, обмеженого зворотного зв'язку, недостатньої інтерактивності навчання та слабкої мотиваційної підтримки коротких циклів роботи. Усунення цих розривів є критичним для успішного впровадження Agile Performance Management та формування більш адаптивної та інноваційної HR-системи на підприємстві.

Проведений аналіз свідчить, що корпоративна культура та HR-система ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» формують стійку основу для стабільного функціонування підприємства та підтримки стратегічних цілей. Водночас для підвищення гнучкості, інноваційності та ефективності управління персоналом необхідно оптимізувати горизонтальну комунікацію, посилити інтерактивність навчання, підвищити ініціативність працівників та гнучкість мотиваційної системи, що створить передумови для інтеграції Agile-практик у корпоративну та HR-модель підприємства.

2.3 Оцінка організаційної зрілості та готовності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до впровадження Agile Performance Management

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та швидких змін на ринку ефективність підприємства значною мірою визначається гнучкістю організаційної структури та адаптивністю управлінських практик. Agile Performance Management, як система оцінки та розвитку результативності персоналу, передбачає регулярний зворотний зв'язок, короткі цикли планування, інтеграцію командної роботи та постійне коригування цілей відповідно до потреб бізнесу.

Оцінка організаційної зрілості та готовності підприємства до впровадження Agile Performance Management є ключовим етапом трансформації HR-процесів і управлінської моделі. Вона дозволяє визначити сильні сторони та обмеження корпоративної культури, структури управління, HR-процесів та системи мотивації, які можуть впливати на швидкість і ефективність інтеграції нових

практик.

Таблиця 2.10 дозволяє комплексно оцінити рівень управлінської, цифрової та кадрової зрілості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» та визначити ключові сильні сторони і проблемні зони, що впливають на готовність підприємства до впровадження Agile Performance Management. Представлена структура дозволяє наочно виявити аспекти, які потребують розвитку для підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності організації.

Таблиця 2.10 - Оцінка управлінської, цифрової та кадрової зрілості організації

Компонент зрілості	Поточний стан	Сильні сторони
Управлінська	Ієрархічна структура з делегуванням повноважень середньому керівництву; директивно-консультативний стиль управління	Чітка структура прийняття рішень; баланс контролю та залучення персоналу; наявність процедур планування та контролю
Цифрова	Використання електронних систем для обліку виробництва та HR-процесів; базова автоматизація	Наявність цифрових інструментів для обліку та контролю; можливість розширення цифрових процесів
Кадрова	Стабільна структура персоналу; наявні системи рекрутингу, адаптації, навчання та мотивації	Компетентний персонал; структурована адаптація та менторство; системна оцінка результативності

Аналіз показав, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» має стійку основу для Agile-трансформації, зокрема завдяки чіткій управлінській структурі, наявності цифрових інструментів та компетентному персоналу. Водночас, існують ключові обмеження, що потребують корекції: слабка горизонтальна комунікація, недостатнє використання аналітичних цифрових платформ та обмежена інтерактивність навчання. Усунення цих розривів створить передумови для успішного впровадження Agile Performance Management, підвищення гнучкості організації та ефективності HR-процесів.

Таблиця 2.11 систематизує результати діагностики компетенцій керівників і працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у контексті роботи в Agile-середовищі. Вона дозволяє наочно виявити сильні сторони персоналу та

проблемні зони, що впливають на готовність підприємства до впровадження Agile Performance Management, і визначити цілеспрямовані напрями розвитку компетенцій.

Таблиця 2.11 - Компетенції керівників і працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»: сильні та проблемні сторони

Компетенція	Поточний стан керівників	Поточний стан працівників	Сильні сторони	Проблемні зони / обмеження
Командна взаємодія та колаборація	Високий рівень взаємодії всередині підрозділів	Обмежена взаємодія між підрозділами	Ефективна робота в межах команд; взаємопідтримка	Слабка міжпідроздільна координація
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни у виробничих процесах	Часткова готовність до змін	Швидке прийняття управлінських рішень; адаптація під нові виробничі умови	Нестійкість до змін у нових або міжпідроздільних процесах
Ініціативність і проактивність	Високий рівень ініціативи керівників середньої ланки	Низький рівень у частини працівників	Керівники активно пропонують покращення	Недостатня ініціативність серед рядового персоналу
Прийняття рішень у невизначеному середовищі	Достатній досвід ухвалення рішень	Обмежений досвід у складних ситуаціях	Керівники здатні ухвалювати рішення у умовах неповної інформації	Працівники потребують навчання для швидких рішень
Цифрова грамотність	Використання ERP та внутрішніх систем	Обмежена цифрова компетентність у частини персоналу	Ефективне використання базових систем	Недостатнє освоєння інтерактивних платформ та інструментів Agile
Здатність до навчання та саморозвитку	Висока мотивація керівників до саморозвитку	Часткова готовність персоналу	Бажання освоювати нові підходи, готовність керівників до наставництва	Обмежена самостійна навчальна активність серед працівників

Діагностика показала, що керівники підприємства демонструють високий рівень компетенцій для роботи в Agile-середовищі, зокрема у командній взаємодії, прийнятті рішень і адаптивності. Водночас частина працівників має обмежений досвід у міжпідроздільній взаємодії, цифровій грамотності та прояві ініціативи, що створює потенційні бар'єри для ефективного впровадження Agile-практик. Для усунення цих розривів доцільно впроваджувати наставництво,

персоналізовані навчальні програми, інтерактивні тренінги та розвиток цифрових компетенцій, що підвищить готовність усіх категорій персоналу до Agile-трансформації.

Для комплексної оцінки потенціалу впровадження Agile Performance Management у ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» доцільним є застосування інструменту стратегічної діагностики SWOT. Цей підхід дозволяє інтегрувати результати аналізу корпоративної культури, HR-процесів, управлінської та цифрової зрілості підприємства в єдину аналітичну модель, що відображає як внутрішні характеристики організації, так і зовнішні фактори впливу. SWOT-аналіз забезпечує системне бачення сильних і слабких сторін підприємства, які визначають його здатність до адаптації, а також можливостей і загроз, що формують контекст трансформаційних змін. Застосування цього методу дає змогу оцінити реалістичність переходу до гнучкої моделі управління результативністю, визначити ключові напрями інтервенцій та сформувавши підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження Agile-підходів у HR-систему (таблиця 2.12).

SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» має достатній потенціал для впровадження Agile Performance Management, зокрема завдяки компетентності керівників, наявній цифровій інфраструктурі та готовності персоналу до розвитку. Водночас успішність трансформації залежить від подолання внутрішніх бар'єрів — низької горизонтальної взаємодії, цифрових прогалів, часткової пасивності персоналу та ієрархічної моделі управління. Реалізація управлінських та освітніх заходів здатна значно підвищити гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

Проведена оцінка організаційної зрілості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» засвідчила, що підприємство має достатні передумови для впровадження Agile Performance Management, проте перебуває на етапі часткової готовності до гнучкої трансформації. Аналіз управлінської, цифрової та кадрової зрілості виявив поєднання сильних сторін — стабільність операційних процесів, кваліфікований персонал, основу для розвитку командної взаємодії — та низку

обмежень, таких як централізований стиль управління, недостатній рівень цифровізації HR-функцій і нерівномірний розвиток компетенцій, необхідних для роботи в Agile-середовищі.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз потенціалу впровадження Agile Performance Management у ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>Висока виробнича дисципліна та стандартизованість процесів. Лояльний, стабільний персонал з тривалим стажем роботи. Чітка і зрозуміла організаційна структура. Орієнтація підприємства на якість продукції та підвищення ефективності. Позитивна репутація бренду та чіткі стандарти роботи у групі «Оболонь».</p>	<p>Низький рівень цифрової зрілості: відсутність сучасних HRM-систем, залежність від паперових процедур. Обмежений досвід керівників у гнучкому управлінні та фасилітації команд. Слабко розвинені регулярні зворотні зв'язки (feedback-loops). Культура уникання ризиків → низька відкритість до експериментів. Обмежена практика роботи кросфункціональних команд.</p>
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<p>Посилення конкуренції на ринку потребує підвищення швидкості ухвалення рішень — Agile дає конкурентну перевагу. Доступ до корпоративних ресурсів та досвіду головної компанії «Оболонь», яка впроваджує цифрові HR-практики. Можливість автоматизувати HR-функції через хмарні системи (BambooHR, PeopleForce, Higma). Підвищення залученості працівників завдяки прозорим цілям та коротким циклом оцінки. Формування нової культури відповідальності, гнучкості та командності.</p>	<p>Опір персоналу змінам, страх перед новими методами оцінювання та контролю. Ризик перевантаження керівників при переході на регулярні чек-іни та coach-підхід. Недостатня IT-інфраструктура може уповільнити трансформацію. Зовнішні економічні коливання та зростання собівартості виробництва можуть змістити фокус менеджменту з розвитку на виживання. Можливість конфліктів між «старою» і «ною» моделлю управління в перехідний період.</p>

Діагностика компетентностей показала обмежене поширення коучингових та фасилітаційних навичок серед керівників, що формує критичний розрив між поточною моделлю управління та вимогами Agile. Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність значного потенціалу для змін за умови цілеспрямованої підготовки, спрямованої на подолання виявлених культурних і процесних бар'єрів, що визначає доцільність, але поетапність і обережність у впровадженні

гнучкої моделі управління результативністю.

Висновки до розділу 2

Організаційно-економічна характеристика підприємства показала, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» має стійку виробничу систему, сформовану під впливом історико-економічних передумов та розвитку материнської компанії. Структурні та управлінські особливості забезпечують чітку ієрархію прийняття рішень при одночасному делегуванні повноважень серед керівників середньої ланки. Основні показники діяльності свідчать про стабільну фінансово-економічну позицію та орієнтацію на стратегічний розвиток через інновації, покращення якості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів. Кадрова структура демонструє адекватний рівень професійної кваліфікації, а HR-функція займає важливу роль у підтримці управлінської моделі підприємства, сприяючи формуванню компетентного та адаптивного персоналу.

Аналіз корпоративної культури виявив, що вона поєднує традиційні елементи стабільності та дисципліни з орієнтацією на результат, командну взаємодію та розвиток персоналу. Основні цінності підприємства, норми та правила поведінки сприяють формуванню колективної відповідальності та підтримують корпоративну ідентичність. Стиль управління, що поєднує ієрархічність та делегування повноважень, забезпечує стабільність і передбачуваність процесів, проте певні бар'єри у горизонтальній комунікації можуть обмежувати оперативність міжпідроздільної взаємодії та інноваційність. Виявлені сильні сторони корпоративної культури – командність, підтримка професійного розвитку та готовність до нововведень – створюють потенціал для впровадження гнучких управлінських практик. Проблемні зони, зокрема висока централізація та обмежена ініціативність співробітників, потребують корекції для підвищення гнучкості та здатності до інновацій.

Аналіз HR-процесів свідчить, що рекрутинг та відбір персоналу на підприємстві орієнтовані на стратегічну відповідність і забезпечують високий рівень компетенцій, проте часткова централізація і обмежена оцінка поведінкових компетенцій знижують гнучкість підбору персоналу. Система адаптації та онбордингу структурована і передбачає менторство, поетапну інтеграцію та моніторинг прогресу, що сприяє швидкому включенню нових співробітників, але потребує посилення інтерактивності та горизонтальної взаємодії.

GAP-аналіз HR-системи дозволив систематизувати проблемні зони, які обмежують гнучкість і інноваційність організації. Основні розриви стосуються централізації рекрутингу, недостатнього зворотного зв'язку та адаптивності системи оцінки результативності, обмеженої персоналізації навчання та слабкої мотиваційної підтримки коротких циклів роботи. Усунення цих розривів є критично важливим для успішного впровадження Agile Performance Management і підвищення ефективності HR-процесів у динамічних умовах.

Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити ключові характеристики організаційної, управлінської, цифрової та кадрової зрілості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» у контексті впровадження Agile Performance Management, а також визначити рівень компетентнісної готовності персоналу до роботи в гнучкому середовищі.

Оцінка управлінської зрілості засвідчила, що підприємство знаходиться на перехідному етапі між традиційною і змішаною моделями управління. Хоча структура прийняття рішень залишається переважно вертикальною, наявні ознаки еволюції до більш децентралізованих та крос-функційних практик. Підприємство демонструє достатній рівень організаційної дисципліни та операційної стабільності, однак показує обмежену гнучкість у реагуванні на зміни, що знижує потенціал швидкої Agile-трансформації.

Цифрова зрілість підприємства є нерівномірною: виробничі процеси характеризуються високим ступенем автоматизації, тоді як HR-процеси залишаються недостатньо цифровізованими. Відсутність інтегрованих платформ для моніторингу результативності, регулярного зворотного зв'язку та управління

компетенціями є одним із ключових бар'єрів для запровадження циклічних Agile-практик. Кадрова зрілість демонструє наявність кваліфікованого персоналу та високий рівень професійної.

Проведена діагностика компетенцій керівників і працівників показала, що лише частина управлінського персоналу володіє навичками коучингу, фасилітації, регулярного зворотного зв'язку та постановки SMART/OKR-цілей — тобто тими управлінськими інструментами, на яких ґрунтується Agile Performance Management. Спостерігається розрив між орієнтацією на результат та орієнтацією на розвиток, що може істотно впливати на якість трансформації.

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що підприємство має потужні внутрішні потенційні передумови для успішної Agile-трансформації: стабільну корпоративну культуру, орієнтовану на якість, достатню кадрову базу, підтримку керівництва та ту логіку операційної діяльності, яка потребує точності, швидкості та адаптивності. Серед загроз визначено ризики опору змінам, недостатню цифровізацію HR-процесів, можливу неузгодженість між підрозділами та обмежену гнучкість управлінських практик.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна зробити висновок, що прийнятність та доцільність впровадження Agile Performance Management на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» є високою, але потребує системної підготовки. Підприємство має необхідні стратегічні передумови та ресурсну базу, однак його поточний рівень управлінської, цифрової та компетентнісної зрілості вимагає цілеспрямованих змін. Успішність переходу до Agile-моделі залежатиме від: розвитку лідерських компетенцій керівників; цифровізації HR- та комунікаційних процесів; зменшення культурних і процесних розривів, виявлених у ході аналізу; впровадження нових підходів до постановки цілей, оцінювання та мотивації.

Таким чином, підприємство є частково готовим до Agile Performance Management, а виявлені прогалини виступають орієнтирами для наступного — проектно-рекомендаційного — етапу розроблення системи впровадження гнучкої моделі управління результативністю.

3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT ДЛЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА HR-ПРОЦЕСІВ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Проект побудови нової системи управління результативністю на підприємстві

У сучасних умовах підвищеної турбулентності бізнес-середовища та посилення конкуренції традиційні моделі управління результативністю дедалі менше відповідають вимогам оперативності, прозорості й адаптивності. Особливо це стосується підприємств виробничого сектора, де ефективність операцій напряму залежить від здатності організації швидко реагувати на зміни, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати гнучку взаємодію між підрозділами. Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» ці виклики є стратегічно значущими, оскільки підприємство функціонує в умовах підвищених вимог до якості, стабільності поставок і технологічної інноваційності.

Проект побудови нової системи управління результативністю ґрунтується на принципах Agile Performance Management, які забезпечують регулярний зворотний зв'язок, короткі цикли планування, гнучке коригування цілей і підсилення командної відповідальності за результати. Розроблення та впровадження такої системи передбачає зміну як формальних HR-процедур, так і управлінських практик, корпоративної культури, методів комунікації та цифрової інфраструктури [25, с. 146].

У межах цього проекту буде визначено архітектуру нової моделі управління результативністю, інструменти її реалізації, механізми інтеграції в операційну діяльність підприємства та організаційні умови для її підтримки. Запропоновані рішення спрямовані на забезпечення підвищення гнучкості, прозорості та узгодженості управлінських процесів, а також на формування стійкої основи для довгострокового розвитку підприємства в умовах постійних змін.

Запропонована структура Agile Performance Cycle для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

«КРАСИЛІВСЬКЕ» є інструментом побудови сучасної, прозорої та адаптивної системи управління результативністю, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства. Вона поєднує стратегічне квартальне планування з гнучкими короткими спринтами, регулярними review-сесіями та ретроспективами, що формує циклічний процес безперервного зворотного зв'язку й вдосконалення. Представлена таблиця 3.1 структуровано відображає ключові елементи Agile Performance Cycle, їхню тривалість, учасників та очікувані результати, забезпечуючи комплексне бачення майбутньої моделі управління результативністю.

Таблиця 3.1 - Структура Agile Performance Cycle для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Елемент циклу	Тривалість / Частота	Учасники	Зміст та ключові активності
Квартальне OKR-планування	1 раз на квартал (2–3 дні підготовки + 1 день узгодження)	Топменеджмент, керівники підрозділів, HR	Формування 3–5 ключових цілей на квартал. Визначення кількісних та якісних Key Results. Узгодження пріоритетів між підрозділами. Встановлення критеріїв оцінювання прогресу
Спринти (операційні цикли)	2–4 тижні	Керівники команд, працівники підрозділів	Деталізація квартальних OKR на виконуваних задачах. Розподіл відповідальності. Моніторинг прогресу в режимі щотижневих міні-зустрічей. Оперативне усунення перешкод
Sprint Review	Наприкінці кожного спринту	Керівники команд, менеджери напрямів, HR (за потреби)	Презентація досягнутих результатів. Аналіз відхилень від плану. Фіксація перешкод та покращень
Retrospective	Після Sprint Review (30–60 хв)	Уся команда спринту	Обговорення: що спрацювало, що ні, що покращити. Аналіз поведінкових та процесних аспектів. Планування 1–2 покращень для наступного спринту
Quarterly Review / OKR-оцінювання	1 раз на квартал	Топменеджмент, керівники, HR	Оцінка виконання OKR (за шкалою 0–1 / 0–100%). Аналіз причин досягнення або недовідання результатів. Узагальнення навчань (lessons learned). Коригування цілей на наступний квартал

Використання Agile Performance Cycle дозволяє підприємству перейти від

традиційного лінійного управління ефективністю до динамічної, гнучкої та орієнтованої на результати системи. Взаємопов'язані етапи — від квартального OKR-планування до спринтів, оцінок і ретроспектив — створюють структуровану основу для підвищення прозорості, відповідальності й командної взаємодії. Запровадження такої моделі забезпечує стабільний прогрес виконання стратегічних цілей, сприяє прискоренню ухвалення рішень, зміцнює культуру постійного розвитку та формує передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Запропонований приклад квартальних OKR для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє практичне застосування принципів Agile Performance Management у виробничому підприємстві. Таблиця 3.2 відображає стратегічні та операційні цілі, які узгоджуються зі стратегією розвитку підприємства, а також конкретні ключові результати, що дозволяють оцінювати прогрес у досягненні цілей.

Таблиця 3.2 - Приклад квартальних OKR

Ціль (Objective)	Ключові результати (Key Results)	Відповідальні
Підвищити ефективність виробничих процесів на заводі «Красилівське»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скоротити простой обладнання на 15% до кінця кварталу. 2. Зменшити кількість виробничих дефектів на 10%. 3. Впровадити щотижневі Kaizen-сесії у кожному цеху. 	Директор виробництва, керівники цехів
Покращити взаємодію між підрозділами та комунікацію	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести 4 міжпідроздільні координаційні зустрічі на квартал. 2. Впровадити цифрову платформу для обміну завданнями та звітності. 3. Підвищити середню оцінку співпраці в щоквартальному опитуванні персоналу до 4,5/5. 	HR-директор, керівники підрозділів
Підвищити компетентність персоналу та культуру постійного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести мінімум 12 тренінгів та навчальних сесій для працівників різних рівнів. 2. 80% співробітників пройти оцінку ключових компетенцій. 3. Впровадити систему наставництва для 20% нових співробітників. 	HR-директор, керівники відділів
Збільшити обсяг реалізації продукції та задоволеність клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшити обсяг продажів на 8% у порівнянні з попереднім кварталом. 2. Підвищити індекс задоволеності клієнтів до 90%. 3. Скоротити час виконання замовлення на 10%. 	Комерційний директор, керівники відділів продажу та логістики

Використання OKR забезпечує прозорість, фокус на пріоритетах і регулярний контроль виконання завдань, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, розвитку персоналу, оптимізації комунікації між підрозділами та зміцненню орієнтації на результат.

Впровадження квартальних OKR на підприємстві дозволяє формалізувати цілі, зробити їх вимірюваними та досяжними в коротких циклах, що підвищує адаптивність та гнучкість управлінських процесів. Чітко визначені ключові результати забезпечують прозору оцінку прогресу, сприяють командній взаємодії та відповідальності, а також створюють основу для безперервного вдосконалення процесів і підвищення продуктивності [26, с.188]. Таким чином, OKR стають інструментом інтеграції стратегічних та операційних завдань у рамках Agile Performance Cycle, підсилюючи ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Ефективний механізм зворотного зв'язку є ключовою передумовою результативності Agile Performance Management, оскільки саме він забезпечує гнучку адаптацію планів, підтримку співробітників та стабільний розвиток команд. У контексті діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», де значна частина процесів має виробничу специфіку, побудова сучасної системи зворотного зв'язку дає можливість оперативно реагувати на зміни технологічних, організаційних і кадрових умов. Найбільш релевантними інструментами є індивідуальні зустрічі (1:1), регулярні check-in та командні ретроспективи, що забезпечують різні рівні комунікації — індивідуальний, операційний та командний.

1. Зустрічі формату 1:1. Індивідуальні зустрічі між керівником і працівником проводяться з періодичністю від одного до чотирьох разів на місяць залежно від потреб підрозділу. Для підприємства «Красилівське» такі зустрічі мають особливе значення, оскільки дозволяють:

- оперативно вирішувати виробничі проблеми;
- відстежувати рівень залученості працівника;
- підтримувати розвиток компетенцій, необхідних для роботи в Agile-

середовищі;

- виявляти ризики плинності кадрів;
- формувати довірчі відносини між лінійними керівниками та робітниками виробничих змін.

1:1 також сприяють формуванню культури відкритої комунікації, що є критичною для успішної Agile-трансформації.

2. Регулярні check-in. Check-in — це короткі, структуровані зустрічі, спрямовані на оцінку прогресу у виконанні OKR, визначення перешкод і пріоритетів на найближчий період. Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» вони є важливим елементом операційного управління, оскільки дозволяють:

- забезпечити видимість стану виробничих процесів;
 - коригувати плани залежно від доступності ресурсів та операційних навантажень;
 - координувати взаємодію між підрозділами (виробництво – логістика – контроль якості – комерційний блок);
 - підтримувати високий рівень відповідальності команд за результат.
- Регулярність check-in зменшує часовий лаг між появою проблеми та її усуненням, що позитивно впливає на гнучкість виробничої системи.

3. Ретроспективи. Командні ретроспективи використовуються для оцінки виконаної роботи після завершення спринту, проекту або виробничого циклу. Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» ретроспективи особливо цінні в частині:

- формування культури безперервного вдосконалення;
- оцінки технічних і організаційних бар'єрів;
- узгодження командних норм та моделей взаємодії;
- розроблення конкретних дій для покращення виробничих процесів;
- посилення участі персоналу у прийнятті рішень.

Ретроспективи сприяють підвищенню колективної відповідальності, а також дозволяють виявляти системні проблеми, які є невидимими на рівні індивідуальних зустрічей.

Використання системи багаторівневого зворотного зв'язку, що включає 1:1,

регулярні check-in та ретроспективи, створює основу для ефективного Agile Performance Management на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Ці інструменти забезпечують своєчасне виявлення проблем, підвищують узгодженість дій між підрозділами та сприяють формуванню культури відкритості, довіри та безперервного розвитку. Їхнє системне застосування підвищує адаптивність підприємства, підтримує реалізацію Agile-підходів у виробничому середовищі та створює умови для довгострокового підвищення ефективності та інноваційності організації.

В умовах впровадження Agile Performance Management модель індивідуальних і командних цілей набуває ключового значення, оскільки вона забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та конкретними діями працівників різних рівнів. Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», як виробничого підприємства зі складною координацією підрозділів, важливо забезпечити прозору, вимірювану та гнучку систему постановки цілей, яка дозволить оперативно реагувати на зміни у виробничому та ринковому середовищі (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Модель узгодження командних та індивідуальних цілей у системі Agile Performance Management на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Рівень цілей	Характеристика	Приклади цілей	Горизонт планування	Механізми контролю та зворотного зв'язку
1	2	3	4	5
Командні цілі (OKR)	Відображають пріоритети підрозділу, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, якості, логістики та взаємодії. Формуються на рівні цехів, відділів та функціональних команд.	Зменшити кількість виробничих дефектів на 10%. Скоротити кількість простоїв на 15%. Підвищити точність планування логістики до 95%.	1 квартал	Квартальні review, регулярні check-in, командні ретроспективи
Індивідуальні операційні цілі	Декомпозиція командних цілей, що відображає конкретні завдання працівника згідно з його роллю, зонами відповідальності та компетенціями.	Забезпечити стабільність роботи лінії з рівнем відхилень <2%. Виконати 100% контрольних перевірок якості згідно з графіком. Опрацювати 95% замовлень без затримок.	1 місяць — 1 квартал	Щотижневі check-in, оцінка ключових результатів

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Індивідуальні компетенції	Фокус на розвиток навичок, необхідних для гнучкого середовища: комунікація, самоорганізація, проблемно-аналітичне мислення, цифрова грамотність.	Покращити навички роботи з MES/ERP до рівня «впевнений користувач». Розвинути навички командної взаємодії через участь у ретроспективах.	1–2 квартали	1:1 з керівником, оцінка розвитку компетенцій
Стратегічні цілі підприємства	Узагальнені цілі, визначені корпоративною стратегією групи «Оболонь» (підвищення ефективності, якості, інноваційності, експортного потенціалу).	Зростання продуктивності на X%. Зміцнення позицій бренду на ринку.	1 рік	Стратегічні звіти, управлінські наради

Запропонуємо індивідуальні цілі для ключових посад на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Індивідуальні цілі для ключових посад на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Посада	Індивідуальні цілі (операційні)	Індивідуальні цілі (компетентнісні)
Оператор виробничої лінії	Забезпечити безперервну роботу лінії з рівнем відхилень не більше 2%. Виконувати щоденні технічні огляди відповідно до регламенту. Знизити кількість помилок у налаштуванні обладнання на 20%.	Розвинути навички самостійного вирішення типових технічних проблем. Покращити взаємодію з майстром зміни та контролерами якості. Освоїти цифрові інструменти для фіксації виробничих показників.
Майстер зміни	Забезпечити виконання виробничого плану на 98%+. Зменшити кількість незапланованих простоїв зміни щонайменше на 10%. Підвищити точність передання змін до 100%.	Розвинути навички лідерства та фасилітації командних зустрічей. Підвищити рівень комунікацій із логістикою та складом. Освоїти методи швидкого аналізу причин відхилень (5 Why, Fishbone).
Фахівець із контролю якості	Забезпечити 100% виконання контрольних точок якості. Скоординувати спільну роботу з виробничими цехами для усунення рекламаций. Знизити відсоток браку на 5% протягом кварталу.	Розвинути навички ефективного документування результатів перевірок. Підвищити здатність до аргументованого обґрунтування коригувальних дій. Освоїти додаткові цифрові інструменти інспекції.
Логіст / планувальник виробництва	Підвищити точність виробничо-логістичного планування до 95%. Скоротити середній час обробки замовлення на 10%. Забезпечити своєчасність відвантажень на рівні 98%.	Розвинути навички аналітики даних (Excel, ERP-інструменти). Покращити міжфункціональну комунікацію з виробництвом та комерційним відділом. Освоїти техніки коротких Agile-нарад для узгодження планів.
HR-фахівець	Забезпечити закриття 90% вакансій у заплановані терміни. Підвищити ефективність адаптації новачків. Провести щоквартальне опитування	Розвинути навички коучингової комунікації в 1:1 зустрічах. Підвищити компетентність у фасилітації ретроспектив. Освоїти сучасні HR-аналітичні інструменти.

Запропонована модель узгодження командних і індивідуальних цілей забезпечує системний підхід до управління результативністю в умовах Agile. Вона дозволяє підвищити прозорість ролей, підсилити відповідальність працівників і створити умови для ефективної командної взаємодії. У контексті ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» така структура формує основу для підвищення продуктивності виробництва, зменшення операційних ризиків і розвитку професійних компетенцій персоналу.

Ефективне впровадження Agile Performance Management на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» потребує не лише трансформації управлінських підходів, а й створення відповідної цифрової інфраструктури, здатної підтримувати регулярність зворотного зв'язку, прозорість цілей, динамічний контроль результатів та швидке прийняття рішень. У контексті виробничого підприємства, де ключовими є точність, оперативність і координація між підрозділами, цифрові інструменти стають основою переходу до гнучкої моделі оцінювання. Представлена таблиця 3.5 узагальнює найбільш релевантні для підприємства інструменти, їх функціональне призначення та практичну цінність у контексті виробничих, адміністративних і HR-процесів.

Використання цифрових інструментів, адаптованих до потреб ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», створює фундамент для побудови цілісної екосистеми Agile Performance Management, у якій оперативний контроль, аналітична прозорість і постійний зворотний зв'язок стають інтегрованими елементами управління результативністю. Застосування цих рішень дозволяє зменшити інформаційні розриви між підрозділами, прискорити ухвалення управлінських рішень, підвищити відповідальність команд та індивідуальних працівників, а також забезпечити стабільне підґрунтя для інновацій і культуральних змін. У підсумку цифровізація процесів оцінювання є необхідною умовою для успішного переходу підприємства до Agile-підходів та підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5 - Цифрові інструменти для Agile-оцінювання на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Категорія інструменту	Назва інструменту	Призначення	Переваги для підприємства	Приклади застосування в контексті підприємства
Платформи для OKR та Performance Management	PeopleForce, Lattice, Google Workspace OKR	Постановка, моніторинг та аналіз OKR; оцінка ефективності	Єдина база OKR, автоматизовані звіти, зручність для офісних та виробничих команд	Відстеження прогресу виконання виробничих планів, контроль якості, управління командними та індивідуальними цілями
Інструменти для 1:1 та регулярних check-in	PeopleForce Feedback, MS Teams Planner, Leapsome Check-in	Проведення коротких регулярних зустрічей, зберігання фідбеку	Прозора історія взаємодії, нагадування, цифрова фіксація рішень	Щотижневі check-in майстрів змін із працівниками; оперативні коригування планів на виробництві
Системи виробничого контролю (MES/ERP) з інтеграцією в Agile-оцінювання	1С:Підприємство, SAP Business One, MES-модуль	Автоматизація збору виробничих даних, оновлення KPI	Дані в реальному часі, мінімізація помилок, автоматичні KPI	Контроль виконання норм виробітку, облік витрат сировини, фіксація простоїв, оновлення ключових результатів у OKR
Дашборди та аналітика	Power BI, Tableau, Google Data Studio	Візуалізація метрик OKR, KPI, виробничої статистики	Швидке виявлення відхилень, глибока аналітика, прозорість	Дашборди для керівництва: динаміка продуктивності ліній, відсоток браку, виконання планів по цехах
Інструменти колаборації та управління спринтами	Jira, Trello, Microsoft Teams, Miro	Робота над проектами, спринтами, проведення ретроспектив	Швидка комунікація між відділами, підтримка Kaizen-культури	Планування покращень на лініях розливу, ретроспективи між змінами, фіксація проблем та рішень
Цифрові опитувальники та NPS/ENPS інструменти	Google Forms, PeopleForce Surveys, Leapsome Pulse	Вимірювання залученості персоналу, оцінка клімату	Доступність для всіх категорій працівників, швидкість збору даних	Щоквартальні опитування щодо якості комунікацій, оцінка умов праці, збір пропозицій від виробничих змін
Інструменти контролю якості та технічного моніторингу	SCADA-системи, IoT-сенсори, внутрішні системи QA	Фіксація технічних та якісних показників	Автоматичне формування частини KPI, прозорість контролю якості	Контроль температури бродіння, тиску, швидкості розливу, інтеграція цих показників у систему оцінки команд

Запропонований проєкт побудови нової системи управління результативністю на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє комплексний підхід до формування гнучкої моделі оцінювання, що поєднує квартальні OKR, короткі спринти, регулярний зворотний зв'язок та цифрові інструменти підтримки. Розроблені механізми індивідуальних і командних цілей, доповнені структурованими 1:1, check-in і ретроспективами, створюють передумови для підвищення відповідальності, прозорості та залученості персоналу. Інтеграція цифрової екосистеми забезпечує оперативне оновлення даних, автоматизацію аналітики та пришвидшення управлінських рішень. У підсумку проєкт формує цілісну Agile-модель, здатну суттєво підвищити продуктивність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

3.2 Розвиток корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile-підходу

Розвиток корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile-підходу є ключовою передумовою успішної трансформації системи управління результативністю та підвищення організаційної гнучкості. В умовах зростаючої конкуренції, турбулентності ринку та необхідності швидкого реагування на зміни традиційні моделі взаємодії, комунікації та управління втрачають ефективність, поступаючись місцем культуральним практикам, орієнтованим на адаптивність, відкритість і командну взаємодію.

Для виробничого підприємства, яке функціонує за складними операційними циклами, формування Agile-культури означає не лише впровадження нових методів роботи, а й глибинну зміну поведінкових моделей, управлінських цінностей та щоденних практик. Саме тому оновлення корпоративної культури розглядається як фундаментальний елемент переходу до Agile Performance

Management, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, операційними процесами та очікуваною результативністю персоналу [27].

Формування культурної моделі, що відповідає принципам відкритості, відповідальності та командної взаємодії, є необхідною умовою для успішної адаптації ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до вимог Agile-підходу та сучасних стандартів ефективного управління. На підприємстві, де значну частку становлять виробничі процеси з високими вимогами до точності, узгодженості дій та швидкої реакції на відхилення, культура стає критичним фактором стабільності та інноваційності. Перехід до відкритої моделі взаємодії передбачає розвиток прозорих комунікацій між керівниками та працівниками, доступність інформації щодо цілей, результатів і рішень, а також заохочення ініціативності на всіх рівнях. Відповідальність у цьому контексті розглядається як здатність працівників усвідомлювати власний внесок у виробничі результати.

Посилення командної взаємодії передбачає переорієнтацію організаційної поведінки від індивідуальної відповідальності до групової ефективності, що є основою для реалізації Agile-практик, зокрема спринтів, регулярних зустрічей, ретроспектив та колективного аналізу результатів. Створення такої моделі вимагає не лише зміни формальних процедур, а й системної роботи із співробітниками — від розвитку лідерських компетенцій до впровадження механізмів психологічної безпеки, що дозволяють відкрито висловлювати думки, виявляти проблеми та пропонувати покращення. Таким чином, трансформація корпоративної культури формує основу для підвищення гнучкості, продуктивності та інноваційності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [28, с. 40].

Формування корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, відповідальність і командну взаємодію, є ключовим компонентом переходу ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до Agile-підходу. У сучасних виробничих умовах ефективність роботи підрозділів значною мірою залежить не лише від технологічних процесів, а й від поведінкових моделей, рівня довіри, готовності до співпраці та швидкості прийняття рішень. Таблиця 3.6 узагальнює

основні елементи культури підприємства, практики їх впровадження та очікувані результати, що дозволяє системно оцінити напрямки розвитку та визначити пріоритети трансформації корпоративної культури відповідно до принципів Agile.

Таблиця 3.6 - Основні елементи культурної моделі Agile на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Елемент культури	Зміст	Практики / інструменти реалізації	Практики / інструменти реалізації
Відкритість	Прозора комунікація цілей, результатів та рішень; доступність інформації для всіх рівнів	Регулярні 1:1 та check-in. Відкриті дашборди OKR та KPI. Спільні наради та ретроспективи	Підвищення довіри, зменшення інформаційних розривів, швидка реакція на проблеми
Відповідальність	Усвідомлення власного внеску у досягнення цілей; здатність приймати рішення та нести наслідки	Постановка індивідуальних цілей, узгоджених із командними. Використання OKR та KPI. Фіксація домовленостей у цифрових інструментах	Зростання особистої та командної дисципліни, підвищення результативності
Командна взаємодія	Спільна робота над досягненням цілей, підтримка колег та колективне вирішення проблем	Командні OKR. Спільні спринти та ретроспективи. Інтерактивні колабораційні платформи (Miro, Teams, Jira)	Командні OKR. Спільні спринти та ретроспективи. Інтерактивні колабораційні платформи (Miro, Teams, Jira)
Психологічна безпека	Створення умов для вільного висловлювання думок та пропозицій, прийняття помилок як навчання	Анонімні опитування замученості. Обговорення помилок на ретроспективах без покарань. Менторські та коучингові зустрічі	Сприяння інноваціям, активізація ініціативності, зниження страху помилки
Фокус на розвиток	Безперервне навчання та покращення навичок для адаптації до змін	Планування індивідуальних компетентнісних цілей. Тренінги та навчальні сесії. Коучинг та наставництво	Підвищення кваліфікації персоналу, готовність до змін, підвищення гнучкості організації

Запропонована модель корпоративної культури демонструє цілісне поєднання цінностей відкритості, відповідальності та командної взаємодії, що створює передумови для підвищення гнучкості та продуктивності ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». Впровадження практик регулярного зворотного зв'язку, прозорих цільових показників, командних спринтів і ретроспектив дозволяє формувати культуру довіри, заохочує ініціативність, зміцнює дисципліну та сприяє швидкому адаптуванню до змін. У підсумку така

культурна модель забезпечує організаційне середовище, здатне підтримувати ефективну реалізацію Agile Performance Management та стимулювати інноваційний розвиток підприємства.

Розвиток лідерських компетенцій є критичним елементом трансформації ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до Agile-підходу, оскільки ефективність гнучкої системи управління результативністю значною мірою залежить від здатності керівників швидко приймати рішення, мотивувати команди, фасилітувати процеси та підтримувати культуру постійного вдосконалення. Представлена таблиця 3.7 узагальнює ключові компетенції, методи їх розвитку, очікувані результати для підприємства та цільові групи, що дозволяє системно оцінити потреби у навчанні, визначити пріоритети програми розвитку лідерства та забезпечити узгодженість управлінських практик з принципами Agile.

Таблиця 3.7 - Лідерські компетенції у контексті Agile для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Компетенція	Зміст	Методи розвитку	Очікуваний результат для підприємства	Цільові групи
1	2	3	4	5
Лідерство через служіння (Servant Leadership)	Спрямування керівника на підтримку команди, усунення перешкод для роботи та розвиток співробітників	Тренінги з Agile-лідерства, коучингові сесії, наставництво	Тренінги з Agile-лідерства, коучингові сесії, наставництво від досвідчених керівників	Майстри змін, керівники цехів, середній менеджмент
Прийняття рішень на основі даних	Використання КРІ, виробничих показників та аналітики для прийняття швидких і обґрунтованих рішень	Навчання роботі з ERP/MES системами, Power BI, сценарне планування	Зменшення операційних ризиків, підвищення точності виробничих планів	Керівники цехів, планувальники виробництва, HR-аналітики
Комунікація та фасилітація	Здатність до ефективною міжфункціональної взаємодії та організації командних нарад	Тренінги з фасилітації ретроспектив, 1:1 коучинг, навчання технікам активного слухання	Покращення взаєморозуміння між підрозділами, швидке вирішення конфліктів	Майстри змін, керівники підрозділів, HR-фахівці
Підтримка інновацій та покращень (Continuous Improvement)	Створення умов для ініціатив та безперервного вдосконалення процесів	Воркшопи Kaizen, спринти по вдосконаленню процесів, обговорення кейсів на нарадах	Зниження браку та простоїв, підвищення продуктивності та якості виробництва	Керівники цехів, майстри змін, ключові фахівці виробництва

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринку, виробничі проблеми та внутрішні виклики	Розбір кейсів змін у виробництві, симуляційні вправи, участь у міжфункціональних проектах	Підвищення оперативності управлінських рішень, адаптація до ринкових і технологічних змін	Середній менеджмент, планувальники виробництва, керівники підрозділів
Розвиток персоналу та менторство	Спрямування на навчання та розвиток навичок команди	Наставництво, коучинг, проведення внутрішніх тренінгів	Підвищення кваліфікації працівників, формування внутрішнього резерву керівників	Майстри змін, керівники цехів, HR-фахівці

Аналіз та структуризація лідерських компетенцій демонструє, що формування Agile-культури на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток навичок сервант-лідерства, прийняття рішень на основі даних, командної комунікації, наставництва та підтримки безперервного вдосконалення. Чітке визначення цільових груп та методів навчання дозволяє адресно розвивати компетенції керівників різних рівнів, підвищуючи їх здатність впроваджувати Agile-практики у виробничі та управлінські процеси. У результаті реалізації програми очікується зростання командної ефективності, швидкості прийняття рішень, залученості персоналу та формування внутрішнього кадрового резерву, що створює стійку основу для довгострокового розвитку підприємства.

Представимо детальний поквартальний план реалізації Програми розвитку лідерських компетенцій у контексті Agile для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», адаптована під цільові групи (таблиця 3.8).

Ключові особливості реалізації програми розвитку лідерських компетенцій на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» полягають у декількох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, заходи програми адаптовані під рівень відповідальності та функціональні обов'язки цільових груп, що дозволяє забезпечити релевантність навчальних активностей для керівників різних рівнів, майстрів змін, планувальників виробництва та HR-фахівців. По-друге, для розвитку компетенцій використовується комбінація методів, включно з очними та

онлайн-тренінгами, коучинговими сесіями, наставництвом, практичними спринтами та кейс-симуляціями, що забезпечує поєднання теоретичних знань і практичних навичок.

Таблиця 3.8 - Поквартальний план реалізації програми розвитку лідерських компетенцій ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Квартал	Діяльність / Захід	Цільові групи	Очікувані результати
1 квартал	Вступний тренінг з принципів Agile та Servant Leadership. Навчання роботі з цифровими інструментами моніторингу KPI та OKR	Майстри змін, керівники цехів, середній менеджмент	Формування базового розуміння Agile, освоєння цифрових платформ для моніторингу результативності
2 квартал	Коучингові сесії 1:1 та групові фасилітаційні воркшопи. Тренінги з комунікації та фасилітації ретроспектив	Керівники підрозділів, майстри змін, HR-фахівці	Покращення навичок міжфункціональної комунікації, розвиток навичок проведення ефективних нарад та ретроспектив
3 квартал	Коучингові сесії 1:1 та групові фасилітаційні воркшопи. Тренінги з комунікації та фасилітації ретроспектив	Керівники цехів, майстри змін, планувальники виробництва	Підвищення оперативності та якості управлінських рішень, розвиток культури постійного вдосконалення процесів
4 квартал	Наставництво та коучинг молодших керівників. Симуляційні вправи для розвитку гнучкості та адаптивності. Опитування ENPS / Pulse Survey для оцінки змін культури	Середній менеджмент, керівники підрозділів, ключові фахівці HR	Підвищення лідерської компетентності, формування внутрішнього резерву, оцінка ефективності програми та визначення подальших кроків

По-третє, контроль ефективності програми здійснюється через регулярний зворотний зв'язок, аналіз виконання KPI та OKR, а також опитування рівня залученості персоналу, що дозволяє оцінювати прогрес учасників та коригувати навчальний процес. Головною ціллю програми є формування лідерів, здатних впроваджувати Agile-практики у виробничі та адміністративні процеси підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності, командної ефективності та гнучкості організації [29, с. 217].

Формування психологічної безпеки та культури довіри є одним із ключових факторів успішної трансформації ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до Agile-підходу. У виробничому середовищі, де значна частка роботи пов'язана з

високою відповідальністю та швидкістю виконання завдань, ефективність команд значною мірою залежить від відкритості комунікацій, готовності співробітників висловлювати проблеми та пропонувати покращення без страху негативних наслідків. Представлена таблиця 3.9 узагальнює ключові інструменти, що сприяють формуванню довіри та психологічної безпеки, їх практичну реалізацію у виробничих і адміністративних підрозділах, а також очікувані результати, що дозволяє системно підходити до розвитку корпоративної культури відповідно до принципів Agile.

Таблиця 3.9 - Інструменти формування психологічної безпеки та культури довіри на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Інструмент	Мета	Форма реалізації на підприємстві	Очікуваний ефект
Регулярні 1:1 зустрічі	Індивідуальна комунікація керівника та підлеглого для обговорення проблем, цілей та розвитку	Щотижневі або щомісячні зустрічі майстрів змін з працівниками, керівників підрозділів з ключовими фахівцями	Підвищення відкритості, формування довіри, виявлення та своєчасне вирішення проблем
Анонімні опитування та Pulse Survey	Вимірювання рівня довіри, залученості та психологічного комфорту персоналу	Квартальні опитування через Google Forms або PeopleForce Surveys	Квартальні опитування через Google Forms або PeopleForce Surveys
Ретроспективи команд	Аналіз роботи команди, обговорення помилок та пропозицій щодо покращень без покарань	Щомісячні командні ретроспективи на лініях виробництва та в адміністративних підрозділах	Формування культури навчання на помилках, покращення взаємодії в команді
Прозорі комунікації цілей та результатів	Відкрите донесення до працівників стратегічних та операційних цілей, KPI та результатів	Вивішування дашбордів, нарадні стенди, електронні платформи (Teams, Power BI)	Підвищення довіри до керівництва, усвідомлення власного внеску у результат
Наставництво та peer-coaching	Підтримка молодших та нових співробітників досвідченими колегами	Призначення наставників у цехах та адміністративних підрозділах, регулярні коучингові сесії	Зменшення страху помилок, швидка адаптація нових працівників, розвиток командної взаємопідтримки
Визнання досягнень та позитивне підкріплення	Публічне відзначення успіхів і внеску співробітників	Нагороди “Працівник місяця”, публікації досягнень на внутрішніх порталах	Зміцнення довіри, мотивація до ініціативності, розвиток культури взаємопідтримки

Впровадження інструментів психологічної безпеки та культури довіри на

ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» створює сприятливе середовище для відкритої комунікації, ефективної командної взаємодії та навчання на помилках. Регулярні 1:1 зустрічі, анонімні опитування, командні ретроспективи, прозора комунікація цілей та наставництво дозволяють працівникам відчувати підтримку керівництва, підвищують рівень залученості та мотивації, а також сприяють формуванню відповідальної та ініціативної поведінки. У підсумку застосування цих інструментів забезпечує фундамент для ефективного впровадження Agile-практик, підвищує продуктивність та гнучкість підприємства, а також зміцнює корпоративну культуру як основу довгострокового розвитку.

Комунікаційна програма підтримки змін є невід'ємною частиною Agile-трансформації ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». В умовах виробничого середовища успіх впровадження гнучких підходів значною мірою залежить від того, наскільки ефективно персонал розуміє цілі змін, залучений до процесів та відчуває підтримку керівництва. Представлена таблиця 3.10 систематизує ключові інструменти комунікаційної програми, їх форму реалізації та очікувані ефекти, що дозволяє забезпечити цілісність, прозорість та активну участь працівників у процесі трансформації.

Застосування комплексної комунікаційної програми на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» сприяє формуванню прозорого, відкритого та залученого середовища, яке підтримує впровадження Agile-практик. Використання різноманітних каналів та форматів комунікації, активна фасилітація команд, регулярний зворотний зв'язок та визнання ініціатив дозволяють зменшити опір змін, підвищити відповідальність персоналу та швидше інтегрувати нові управлінські підходи у виробничі та адміністративні процеси. У результаті програма створює культуру довіри, відкритості та постійного вдосконалення, що є основою ефективної Agile-трансформації підприємства [30, с. 248].

Розроблений проєкт розвитку корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile формує цілісну систему, що поєднує культурні, лідерські, психологічні та комунікаційні

елементи, спрямовані на підвищення гнучкості, залученості та продуктивності персоналу.

Таблиця 3.10 - Комунікаційна програма підтримки змін на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Інструмент / Активність	Мета	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Agile-комунікації	Поширення інформації про принципи Agile, цілі трансформації та зміни у процесах	Внутрішні email-розсилки, дашборди OKR, регулярні наради, короткі відео-огляди змін	Підвищення прозорості, розуміння цілей та методів впровадження Agile
Інформаційні кампанії	Стимулювання інтересу та залученості персоналу, популяризація кращих практик	Постери, внутрішній портал, корпоративний месенджер, тематичні інформаційні бюлетені	Формування позитивного ставлення до змін, зменшення опору та страху перед новими процесами
Фасилітація змін	Активне залучення команд до обговорення змін, пошук рішень та поліпшень	Модеровані командні сесії, воркшопи, ретроспективи, спільне планування спринтів	Залучення співробітників до процесу трансформації, підвищення відповідальності та ініціативності
Канали зворотного зв'язку	Забезпечення можливості працівникам висловлювати думки, пропозиції та побоювання	Анонімні опитування, 1:1 зустрічі, сесії “питання-відповідь”, електронні форми	Виявлення проблемних зон трансформації, коригування комунікаційних і управлінських рішень
Визнання та підтримка ініціатив	Підкреслення внеску команд та окремих співробітників у успішну адаптацію до Agile	Публічні відзнаки, нагороди “Кращий Agile-ініціатор”, внутрішні новини про досягнення	Мотивація персоналу, зміцнення культури підтримки змін, розвиток проактивності

Формування моделі відкритості, відповідальності та командної взаємодії забезпечує прозорість комунікацій і розвиток командної ефективності, програма розвитку лідерських компетенцій готує керівників до впровадження Agile-практик, інструменти психологічної безпеки та культури довіри стимулюють ініціативність і навчання на помилках, а комунікаційна програма підтримки змін мінімізує опір трансформації. У підсумку проєкт створює інтегровану корпоративну культуру, яка забезпечує ефективне впровадження Agile

Performance Management, підвищує продуктивність та адаптивність організації і закладає основу для її довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

3.3 Вдосконалення HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до підходів Agile Performance Management

Вдосконалення HR-процесів на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до підходів Agile Performance Management є ключовим напрямом підвищення ефективності управління персоналом та реалізації стратегічних цілей підприємства. Традиційні моделі управління результативністю, що орієнтовані на річні оцінки та формальні процедури, не забезпечують достатньої оперативності, гнучкості та мотивації працівників у сучасному динамічному виробничому середовищі. Впровадження Agile-підходів у HR-процеси передбачає регулярне встановлення цілей через OKR, спринти виконання завдань, систематичний зворотний зв'язок, а також інтеграцію цифрових інструментів для моніторингу та оцінки результативності. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість, адаптивність та відповідальність персоналу, зміцнити культуру довіри та командної взаємодії, а також оптимізувати управлінські рішення на всіх рівнях організації [31, с. 94]. Вступ до Agile HR-практик створює основу для формування більш динамічної, мотивуючої та результативної системи управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам ринку та стратегічним орієнтирам підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом та адаптації до принципів Agile на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» пропонується розробити нову модель рекрутингу та відбору, яка поєднує оцінку компетенцій, гнучкість процесів і швидке реагування на потреби бізнесу. Ключовим елементом цієї моделі є орієнтація на компетенції, що включають професійні навички, поведінкові характеристики та здатність до командної взаємодії, а також готовність працювати у змінному середовищі.

Процес рекрутингу передбачає кілька етапів [31, с. 94]:

1. Планування потреб у персоналі, з урахуванням стратегічних цілей та проектів Agile;
2. Опис вакансій за компетенціями, включаючи технічні та поведінкові критерії;
3. Активний пошук кандидатів через внутрішні резерви, зовнішні платформи та партнерські мережі;
4. Компетентнісний відбір, що поєднує структуровані інтерв'ю, кейс-завдання, оцінку поведінкових компетенцій та тестування на відповідність культурі Agile;
5. Гнучка інтеграція та адаптація – швидке онбордингування нових працівників з підтримкою наставників та спостереженням за виконанням OKR;
6. Зворотний зв'язок та постійне вдосконалення процесу, включаючи аналіз ефективності відбору та внесення змін до методик.

Нова модель рекрутингу та відбору дозволяє оперативно залучати компетентних працівників, підвищує відповідність персоналу корпоративній культурі та принципам Agile, забезпечує швидку інтеграцію нових співробітників у робочі команди та сприяє розвитку гнучкого та мотивованого кадрового потенціалу підприємства.

Для підвищення компетенцій персоналу та підтримки впровадження Agile-підходів на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» пропонується створити систему безперервного навчання та розвитку (Continuous Learning Framework), яка забезпечує постійне оновлення знань і навичок співробітників відповідно до потреб бізнесу та динаміки виробничого середовища. Створення системи безперервного навчання та розвитку є ключовим елементом трансформації ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до Agile-підходу, оскільки ефективність впровадження гнучких практик значною мірою залежить від готовності персоналу швидко засвоювати нові навички та адаптуватися до змін. Представлена таблиця 3.11 демонструє основні компоненти системи Continuous Learning Framework, методи їх реалізації та очікувані результати, що дозволяє системно планувати

розвиток компетенцій, підвищувати продуктивність команд та забезпечувати стратегічну готовність підприємства до змін.

Таблиця 3.11 - Створення системи безперервного навчання та розвитку (Continuous Learning Framework) на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Компонент	Мета	Методи та інструменти	Очікуваний результат
Аналіз потреб у навчанні	Визначення ключових компетенцій та прогалів у знаннях персоналу	Оцінка компетенцій, опитування, KPI, аналіз виробничих процесів	Ідентифікація критично необхідних навичок, планування навчальних активностей
Індивідуальні плани розвитку	Персоналізоване навчання для розвитку конкретних компетенцій	Кар'єрні плани, OKR для розвитку, наставництво, e-learning	Підвищення професійного рівня та мотивації працівників
Модульні навчальні програми	Курси та тренінги, орієнтовані на технічні та поведінкові компетенції	Очні та онлайн-тренінги, спринти, воркшопи, внутрішні лекції	Систематичне підвищення кваліфікації та компетенцій команд
Наставництво та peer-learning	Обмін знаннями між досвідченими та новими співробітниками	Наставництво у цехах, коучингові сесії, групові навчальні зустрічі	Прискорення адаптації нових працівників, розвиток командної взаємопідтримки
Цифрові платформи для навчання	Централізований доступ до навчальних матеріалів та моніторинг прогресу	LMS-системи, відео-уроки, інтерактивні модулі, дашборди прогресу	Забезпечення доступності навчання, контроль результативності, аналітика ефективності
Зворотний зв'язок та оцінка ефективності	Вимірювання результатів навчання та їх впливу на продуктивність	Тестування, опитування, аналіз KPI, рев'ю виконання OKR	Постійне вдосконалення навчальних програм, підвищення продуктивності та компетентності персоналу

Впровадження системи безперервного навчання та розвитку на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» забезпечує послідовне підвищення компетенцій працівників, підтримує швидку адаптацію до Agile-процесів та сприяє формуванню культури постійного вдосконалення. Поєднання індивідуальних планів розвитку, наставництва, модульних програм та цифрових платформ дозволяє створити інтегровану систему, яка забезпечує доступність навчання, ефективний зворотний зв'язок та оцінку результатів, підвищує залученість персоналу та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Перехід до Agile Performance Management вимагає переосмислення не лише

управлінських та HR-процесів, а й моделі адаптації нових співробітників, яка має забезпечити швидке включення працівників у командну роботу, проактивну взаємодію та орієнтацію на результат. Для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», де виробничі цикли залежать від точності, узгодженості та оперативності рішень, оптимізація адаптаційної системи стає критично важливим чинником успішної Agile-трансформації.

Основні напрями вдосконалення адаптаційних процесів подано на рисунку 3.1.

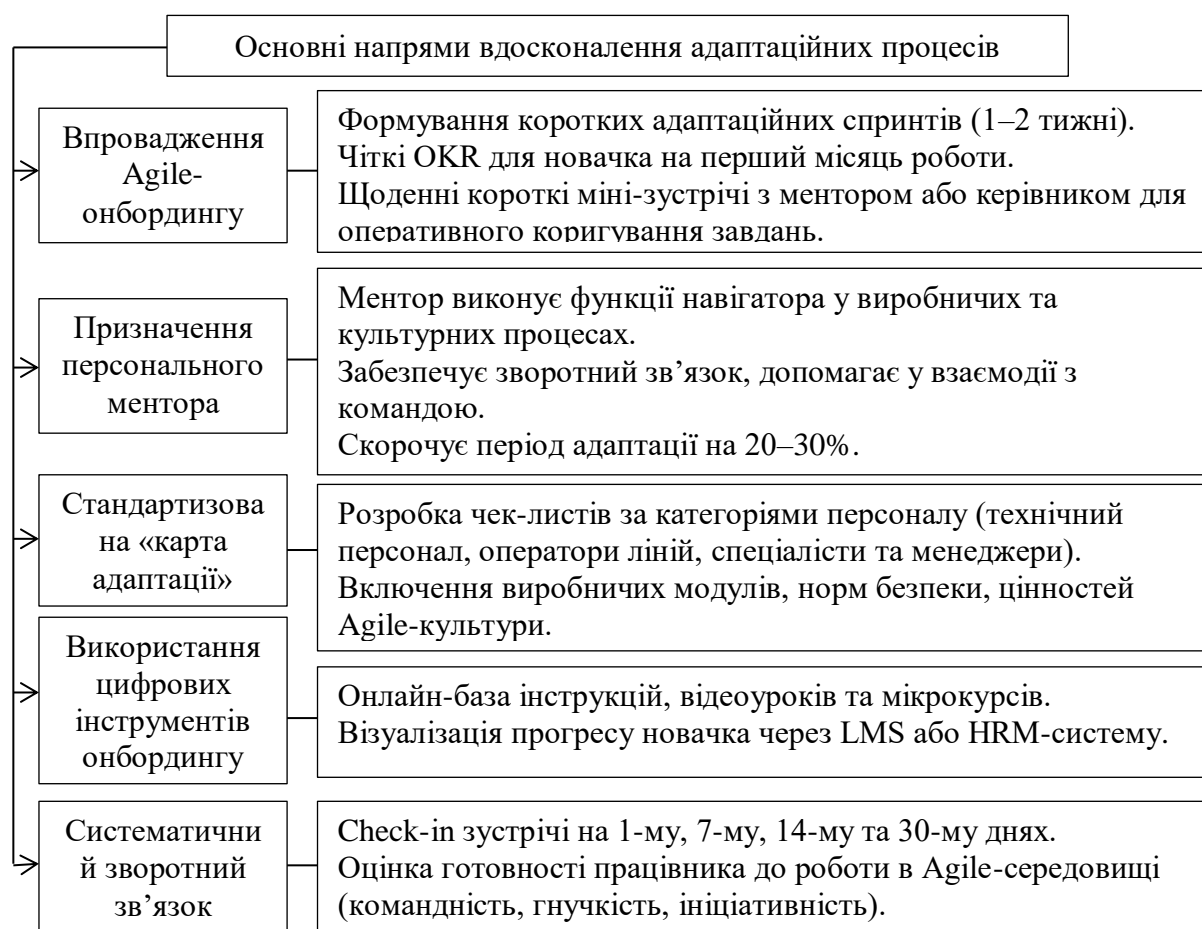


Рисунок 3.1 - Основні напрями вдосконалення адаптаційних процесів на
Для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Для успішного переходу ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» до Agile-середовища ключовим є впровадження оновленої системи адаптації, яка забезпечує швидке включення нових працівників у виробничі, управлінські та командні процеси. На відміну від традиційних моделей онбордингу, Agile-

орієнтований підхід передбачає поетапну інтеграцію за допомогою коротких адаптаційних спринтів, постійного зворотного зв'язку, менторства та цифрових інструментів. Представлена таблиця 3.12 демонструє структуровану модель адаптації персоналу, що оптимізує перші 60 днів роботи новачків, забезпечуючи їх прискорену продуктивність, культурну інтеграцію та готовність працювати за принципами Agile Performance Management.

Таблиця 3.12 - Матриця оптимізованої моделі адаптації персоналу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Етап адаптації	Ключові дії	Відповідальні	Інструменти Agile	Очікувані результати
Pre-boarding	Надання доступу до інформаційних матеріалів, знайомство з корпоративними цінностями	HR, керівник	Онлайн-пакет «Welcome», відеопрезентація	Зниження стресу першого робочого дня
Перший день	Ознайомлення з командою, безпекою, ролями та процесами	HR, ментор	Daily introduction, чек-листи	Формування базового розуміння середовища
Перший тиждень	Навчання, спостереження, включення в міні-спринт	Ментор, керівник	Sprint onboarding, міні-OKR	Поява першої продуктивності
Перший місяць	Виконання індивідуальних завдань, участь у командних зустрічах	Новачок, керівник	Review & Retro, 1:1	Закріплення у команді, зростання компетенцій
Після 60 днів	Повна інтеграція в робочі процеси, оцінка ефективності	Керівник, HR	OKR-оцінка, опитування	Досягнення стабільної результативності

Оптимізація системи адаптації персоналу під Agile-середовище на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» створює підґрунтя для швидкого і якісного включення нових співробітників у виробничі та управлінські процеси. Використання спринтів, системних інструментів зворотного зв'язку, менторства та цифрових платформ забезпечує значне скорочення періоду входження в роль, підвищення продуктивності та формування культури відкритості, взаємодії та проактивності. Така модель адаптації стає стратегічним елементом формування гнучкої організації, здатної ефективно впроваджувати Agile Performance

Management.

Впровадження Agile Performance Management вимагає переходу від статичних, річних систем мотивації до динамічної, прозорої та циклічної моделі стимулювання, яка безпосередньо відображає результати коротких спринтів, квартальних OKR і регулярних check-in [32, с. 120]. Для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», де виробнича ефективність і командна взаємодія є ключовими драйверами результативності, гнучка мотиваційна система стає критично важливим інструментом підвищення продуктивності, залученості та відповідальності персоналу (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 - Гнучкість мотиваційної системи на засадах Agile Performance Management

Компонент системи	Компонент системи	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Квартальні бонуси за OKR	Винагорода залежить від відсотку виконання індивідуальних та командних OKR	OKR-дашборди, квартальні review	Підвищення результативності, фокус на пріоритетних цілях
Спринтові мікробонуси	Невеликі винагороди за виконання завдань у межах 2–4-тижневих спринтів	Sprint review, чек-листи виконання	Підтримання темпу роботи, швидка зворотна мотивація
Нематеріальна мотивація	Похвала, додаткові дні відпустки, нагороди за ініціативність	1:1, стендапи, платформа визнання	Підвищення внутрішньої мотивації та залученості
Командні бонуси	Винагорода за досягнення виробничих/операційних результатів команди	КРІ цеху, групи, зміни	Розвиток командності, зниження внутрішньої конкуренції
Премії за інновації та покращення	Систематичне заохочення за пропозиції щодо оптимізації процесів	«Банк ідей», Kaizen-платформа	Стимулювання інноваційності та постійного вдосконалення
Мотивація розвитку	Нагороди за проходження навчальних модулів, нові компетенції	LMS-система, сертифікація	Прискорення розвитку Agile-навичок та професійної зрілості

Розроблена гнучка мотиваційна система для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» забезпечує тісний зв'язок між результатами коротких Agile-циклів та стимулюванням працівників, що дозволяє оперативно підвищувати ефективність, ініціативність і залученість колективу. Така модель стає ключовим інструментом підтримки Agile Performance Management, формуючи нову культуру

відповідальності, прозорості та командної взаємодії, необхідну для модернізації виробничої та управлінської системи підприємства.

Підвищення ефективності командної взаємодії є ключовою передумовою успішного впровадження Agile Performance Management. Для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», де виробничі процеси потребують узгодженості, швидкої реакції на відхилення та чіткої комунікації між підрозділами, Agile-практики стають інструментом, що дозволяє підвищити продуктивність, відповідальність та залученість працівників. Розвиток командної роботи шляхом регулярних meet-up, ретроспектив, щоденних stand-up та формування кросфункціональних команд сприяє формуванню культури відкритості, спільної відповідальності та швидкого обміну інформацією.

Представлена таблиця 3.14 систематизує ключові Agile-практики, які застосовуються для розвитку командної роботи в умовах виробничого підприємства.

Таблиця 3.14 - Ключові Agile-практики командної роботи для ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Agile-практика	Зміст і механізм застосування	Очікуваний ефект для підприємства	Приклади використання на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»
Daily stand-up	Короткі щоденні зустрічі для синхронізації роботи	Підвищення оперативності, скорочення простоїв	Початок зміни у цеху розливу: кожен повідомляє про статус робіт та ризику
Ретроспектива	Регулярний аналіз виконання завдань та пошук шляхів покращення	Зменшення браку, оптимізація процесів	Після зміни – аналіз причин затримок на лінії фасування
Кросфункціональні команди	Робота груп із представників різних відділів над спільними задачами	Скорочення часу реакції, покращення комунікації	Команди «Швидкого реагування» на дефекти продукції
Канбан / візуальні дошки	Відображення завдань та статусу їх виконання у режимі реального часу	Прозорість роботи, краща координація	Канбан-дошка у хімлабі для контролю зразків

Модель адаптована під специфіку ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», де важливо забезпечити синхронізованість дій між

підрозділами, мінімізувати затримки та підвищити якість внутрішніх комунікацій. Таблиця окреслює практики, механізми їх застосування та очікувані результати, що дозволяє визначити оптимальний формат командної взаємодії в Agile-середовищі.

Аналіз Agile-практик командної роботи показує, що їх впровадження на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» сприятиме істотному підвищенню узгодженості дій, оперативності прийняття рішень та ефективності виробничих процесів. Завдяки щоденним stand-up, ретроспективам і роботі кросфункціональних команд підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни, підвищувати якість продукції та формувати культуру колективної відповідальності — ключовий елемент Agile-підходу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та сформованих управлінських рішень, можна стверджувати, що вдосконалення HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» в межах Agile-трансформації є стратегічно значущим напрямом підвищення адаптивності підприємства до сучасних виробничих та ринкових викликів. Запропоновані заходи — впровадження компетентнісно-гнучкої моделі рекрутингу, створення безперервної системи навчання, оптимізація адаптації персоналу, формування нової мотиваційної системи та розвиток командної роботи через Agile-практики — забезпечують перехід до сучасної моделі управління людським капіталом, у якій ключову роль відіграють швидкість реагування, прозорість комунікацій, відповідальність та міжфункціональна співпраця. Синергія цих рішень формує цілісну платформу HR-агільності, що підвищує продуктивність команд, скорочує цикли прийняття рішень і покращує залученість працівників, створюючи передумови для сталого розвитку підприємства та його конкурентної переваги в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 3

З метою ефективного впливу на формування корпоративної культури запропоновано напрями впровадження Agile Performance Management на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»:

1. Проект побудови нової системи управління результативністю на підприємстві. Запропонований проект впровадження Agile Performance Management на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» демонструє високий потенціал підвищення організаційної адаптивності, продуктивності та якості управлінських рішень у виробничому середовищі. Розроблена структура Agile Performance Cycle, що включає квартальні OKR, короткі спринти та системні огляди результатів, забезпечує можливість регулярного коригування стратегічних і операційних цілей відповідно до змін ринкових умов та виробничих викликів. Інтеграція сучасних інструментів зворотного зв'язку — форматів 1:1, регулярних check-in і командних ретроспектив — створює передумови для формування культури відкритості, відповідальності та безперервного покращення, що є ключовими умовами успішної Agile-трансформації.

Розроблена модель індивідуальних і командних цілей дозволяє збалансувати стратегічні орієнтири підприємства з операційною діяльністю підрозділів, водночас забезпечуючи прозорість внеску кожного співробітника в досягнення бізнес-результатів. Інтеграція цифрових платформ для OKR, аналітики та комунікації створює єдину інформаційну екосистему, яка підтримує швидкість ухвалення рішень, автоматизацію ключових HR і виробничих процесів, а також мінімізує суб'єктивність оцінювання. Сукупно запропоновані рішення формують комплексну модель управління результативністю, адаптовану до специфіки виробничого підприємства та орієнтовану на розвиток гнучкості, інноваційності та високої виконавчої дисципліни.

Таким чином, запропонований проект не лише підсилює стратегічні компетентності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», але й створює

методологічну, технологічну та культуральну основу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Розвиток корпоративної культури ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідно до вимог Agile-підходу. Розроблений проєкт розвитку корпоративної культури на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» відповідає принципам Agile та формує комплексну систему, здатну підвищити гнучкість, залученість та продуктивність персоналу. Формування культурної моделі, орієнтованої на відкритість, відповідальність і командну взаємодію, забезпечує прозорість комунікацій, підвищує усвідомлення внеску кожного працівника у досягнення стратегічних і операційних цілей, а також стимулює розвиток командної ефективності. Програма розвитку лідерських компетенцій забезпечує керівників необхідними навичками для впровадження Agile-практик, зокрема лідерства через служіння, прийняття рішень на основі даних, фасилітації командних процесів та наставництва, що сприяє швидкій адаптації організації до змін.

Впровадження інструментів формування психологічної безпеки та культури довіри створює середовище, де працівники можуть відкрито висловлювати думки, ініціювати покращення та навчатися на помилках, що сприяє розвитку інноваційного та відповідального ставлення до роботи. Комплексна комунікаційна програма підтримки змін, яка включає Agile-комунікації, інформаційні кампанії та фасилітаційні сесії, забезпечує прозорість трансформаційних процесів, залучає персонал до їх реалізації та мінімізує опір змінам.

Таким чином, реалізація проєкту створює інтегровану модель корпоративної культури, яка поєднує поведінкові, управлінські та комунікаційні елементи, забезпечує стійке впровадження Agile-підходів, підвищує ефективність взаємодії всіх рівнів організації та закладає основу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

3. Вдосконалення HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

відповідно до підходів Agile Performance Management. У межах дослідження доведено, що впровадження компетентнісно-гнучкої моделі рекрутингу на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» забезпечує підвищення точності добору, скорочення термінів закриття вакансій та формування кадрового резерву, здатного ефективно працювати в умовах Agile-середовища. Акцент на поведінкових індикаторах, здатності до швидкого навчання та кросфункціональності дозволяє формувати персонал, орієнтований на результат і спільну командну відповідальність.

Розроблена система безперервного навчання формує у працівників підприємства сталі навички постійного вдосконалення, самонавчання та гнучкого реагування на зміни виробничих технологій. Аналіз показав, що впровадження Continuous Learning Framework забезпечує зростання продуктивності, підвищення професійної мобільності кадрів і розвиток міжфункціональних компетенцій, що є ключовою умовою для побудови Agile-орієнтованої організації.

Оптимізація процесу адаптації на принципах Agile сприяє швидкій інтеграції нових працівників у виробничі та адміністративні команди, зменшує період їхньої адаптаційної кривої та формує культуру залученості з перших тижнів роботи. Запровадження персоналізованих онбординг-маршрутів, менторства та циклічного зворотного зв'язку дозволяє підвищити якість закріплення кадрів та мінімізувати ризики плинності персоналу.

Запропонована мотиваційна система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули й спирається на регулярні Agile-оцінювання (Sprint Review, Performance Check-ins), забезпечує прозорість управління результативністю та формує в працівників високий рівень самостійності, відповідальності й ініціативності. Така модель стимулювання сприяє гармонізації індивідуальних і командних цілей, створюючи умови для довгострокової залученості персоналу та підвищення ефективності виробничих процесів.

Доведено, що застосування Agile-практик у командній роботі сприяє оптимізації комунікацій, оперативному вирішенню виробничих питань та підвищенню гнучкості взаємодії між підрозділами. Регулярні ретроспективи

розвивають культуру вдосконалення, щоденні stand-up зустрічі підвищують швидкість координації, а кросфункціональні команди формують здатність до комплексного вирішення завдань. У результаті підвищується узгодженість дій, зростає відповідальність за загальний результат та створюються умови для формування високопродуктивних команд.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади впливу Agile Performance Management на корпоративну культуру та HR-процеси. Досліджено виникнення та еволюція концепції Agile Performance Management; визначено основні принципи та підходи Agile у сфері HR; визначено вплив Agile Performance Management на корпоративну культуру.

Передумови виникнення Agile Performance Management сформувалися внаслідок необхідності адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища, інноваційних підходів до управління персоналом, а також впливу технологій, що дозволяють гнучко оцінювати і підтримувати ефективність працівників у реальному часі. Таким чином, концепція Agile Performance Management пройшла еволюцію від основного інструменту для технологічних компаній до стратегії, яку активно використовують різноманітні організації для оптимізації своїх HR-процесів і покращення корпоративної культури.

Основні принципи Agile формують філософію, яка базується на людському факторі, прозорості, швидкості змін і безперервному вдосконаленні. Саме завдяки цим характеристикам Agile став не лише підходом до управління проектами, а й основою для побудови гнучких HR-систем і культури постійного розвитку в організаціях.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналітичну оцінку стану корпоративної культури та HR-процесів ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» в контексті впровадження Agile Performance Management. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз корпоративної культури та HR-процесів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», а також проведено оцінювання організаційної зрілості та готовності підприємства до впровадження Agile Performance Management.

Аналіз організаційно-економічних показників ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» засвідчив, що підприємство функціонує у стабільному

виробничому середовищі, демонструє стійку динаміку розвитку та володіє достатнім ресурсним потенціалом для впровадження сучасних управлінських технологій. Виявлено, що існуюча структура управління характеризується вертикальною ієрархією та фрагментованістю комунікацій, що стримує оперативність прийняття рішень і створює передумови для необхідності переходу до більш гнучких моделей менеджменту.

Дослідження корпоративної культури та HR-процесів показало, що підприємство має низку сильних сторін — високу лояльність персоналу, стабільність трудових відносин і сформований виробничий уклад. Водночас виявлено значні недоліки, характерні для традиційних моделей управління: недостатній рівень прозорості комунікацій, обмеженість механізмів зворотного зв'язку, переважання адміністративного підходу в оцінюванні результативності, фрагментарність навчальних програм і відсутність циклічності HR-процесів. Такі характеристики свідчать про потребу у глибокій модернізації культури управління персоналом відповідно до принципів гнучких методологій.

Оцінка організаційної зрілості продемонструвала, що підприємство перебуває на етапі переходу від традиційної моделі управління до гнучкіших форм організації роботи. Виявлено середній рівень готовності до Agile-трансформації: наявні ключові елементи для впровадження Agile Performance Management, однак існують обмеження, пов'язані з нерозвиненими практиками командної взаємодії, слабкою культурою ініціативності та відсутністю системності у кадровому розвитку. Разом з тим, підприємство має значний потенціал адаптації, що створює передумови для успішної інтеграції Agile-підходів за умови реформування HR-процесів та зміни корпоративної культури.

Проведений аналіз засвідчив, що ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» має достатні передумови та внутрішній потенціал для впровадження Agile Performance Management, однак потребує комплексної трансформації корпоративної культури, модернізації кадрових процесів та підвищення організаційної зрілості. Результати дослідження сформували аналітичне підґрунтя для розроблення практичних заходів Agile-трансформації,

представлених у наступному розділі.

Розділ 3 узагальнює комплекс практичних рішень, спрямованих на трансформацію системи управління результативністю, корпоративної культури та HR-процесів підприємства в контексті впровадження Agile Performance Management. У межах підпункту 3.1 було розроблено цілісний проєкт побудови сучасної, гнучкої системи оцінювання результатів, заснованої на квартальних OKR, коротких спринтах, регулярних review та структурованих інструментах зворотного зв'язку. Запропонована модель забезпечує циклічність розвитку персоналу, прозорість вимог до працівників і підвищення відповідальності команд за досягнення операційних та стратегічних цілей.

У підпункті 3.2 сформовано напрям розвитку корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, довіру, відповідальність і самоорганізацію. Наголошено, що для ефективної Agile-трансформації необхідно посилити психологічну безпеку, створити дієві механізми горизонтальної взаємодії, розвинути лідерські компетенції керівників та забезпечити системну комунікаційну підтримку змін. Запропоновані заходи формують культурне підґрунтя, без якого упровадження Agile-підходів є неможливим.

У підпункті 3.3 розроблено перелік рішень щодо модернізації HR-процесів відповідно до Agile-логіки: побудову компетентнісної моделі рекрутингу, впровадження системи безперервного навчання, адаптаційних маршрутів для нових працівників, гнучкої мотиваційної системи та командноорієнтованих практик (stand-up, ретроспективи, cross-functional-взаємодія). Наголошено, що такі зміни дозволять забезпечити сталість Agile-процесів і підтримати високий рівень залученості персоналу.

У сукупності запропоновані напрями демонструють, що впровадження Agile Performance Management на ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» може стати каталізатором підвищення продуктивності, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства. Вони формують цілісну систему змін, що охоплює управлінські, культурні та HR-аспекти, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дьогтева І. О., Рудь Л. І. Автоматизація HR-процесів в HRM-системах. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/download/11666/9761>.
2. Прохоренко О. Еволюція та новітні тренди в Performance management. <https://www.linkedin.com/pulse>.
3. Брант С. Аджайл HR: чому компанії потребують HR-фахівців для досягнення гнучкості. <https://brainrain.com.ua/uk/adzhajl-hr/>.
4. Головченко А. Ера Agile в роботі з людьми. <https://medium.com/@anna.golovchenko/>.
5. Діас Ж.М. Створення гнучкої корпоративної культури за допомогою управління змінами. <https://echometerapp.com/uk>.
6. Agile як невід’ємна частина успішних проєктів. <https://foxminded.ua/shcho-take-agile/>.
7. Agile в HR: практичне застосування. <https://lvbs.com.ua/news/agile-v-hr-praktychne-zastosuvannya/>.
8. Каппеллі П., Тевіс А. HR стає гнучким: Agile для управління талантами. <https://www.management.com.ua/hrm/hrm356.html>.
9. Гвоздь М. Я., Морозов М. Я., Олинець А.-М. Я. цифрова трансформація підприємств: інтеграція agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск # 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-126>.
10. Чизмар І. І., Вароді Н. Ф. інтеграція методологій і практик agile та scrum у соціальні та гуманітарні проєкти, що фінансуються грантами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 118-124.
11. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>.

12. Білявський В.М., Антонюк О.В. Інструменти agile-менеджменту та їх вплив на ефективність реалізації проєкту. https://www.researchgate.net/publication/382744072_instrumenti_agile-menedzmentu_ta_ih_vpliv_na_efektivnist_realizacii_proektu/citation/download?_tp=eyJjb250zxb0ijp7imzpcnn0ugfnzsi6inb1ymxpy2f0aw9uiiwicgfnzsi6inb1ymxpy2f0aw9uin 19.
13. Ровенська В., Латишева О., Смирнова І. (2024). Інструментарій забезпечення процедури реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємствах промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. 2024. 3 (08). С. 45-51. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-6>.
14. Скворцов Д. І., Комарницький В. С., Сорока, Я.-В. М. Особливості управління закупівлями в agile-проєктах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17593952>.
15. Бушуєв С. Д., та ін. AGILE-трансформація підходів в управлінні будівельними проєктами фазах ініціації та проєктування. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 41. С. 15–20.
16. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide*. [Б. м.] : [Б. в.], 2020. 6 с.
17. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32.
18. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Використання принципів agileменеджменту при експертизі проєктів та управлінні ефективними командами. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. № 2 (102). С. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202325>.
19. Ядуха С., та ін. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4 (15). С. 95–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15)).
20. Handfield R. Agile Supply Chain Strategies. *Journal of Supply Chain Management*. 2020. Vol. 56, Iss. 4. P. 12–25.
21. Шевченко В. Синергія agile-підходу та low-code технологій як чинник

підвищення адаптивності підприємств до кризових умов. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 2 (17). С. 142–148. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(17)).

22. Овецька О. В., Кукудяк Н. В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139–147.

23. Другов О., Терзян Р. AGILE для міжнаціональних іт-проєктів: продуктивність та ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-17>.

24. Зеркаль А. В., Павленко М. В. управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск # 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.

25. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>.

26. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

27. Алькема В. Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>.

28. Старинець О., Литвин Т. (2020). AGILE-методологія в управлінні трудовими ресурсами індустрії гостинності. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2020. (1). С. 40-47. <https://doi.org/10.24025/2708-4949.1.2020.204090>.

29. Яковишина Т. Agile методологія як чинник модернізації сучасного освітнього простору. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип.19, том 2, С. 217-223.

30. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки*

та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 248 – 253.

31. Павлюк Т.С., Полусмяк Л.Л. Розробка універсальних заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження SCRUM-технологій. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2024. Issue 3 (29).С.94-103.

32. Гурман О. М., Микуланинець С. І., Нікул О. О. AGILE and devops tools in business process management. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 120-124.