

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3733-7569>

Юрик Н.Є.,

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

МОДЕЛЬ AGILE HR: НОВА ПАРАДИГМА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КОМАНД

На даний час українські компанії функціонують у середовищі постійної невизначеності, що характеризується швидкими змінами зовнішніх умов, нестабільністю ринків, дефіцитом ресурсів. Працюючи в невизначених обставинах, організації стикаються з викликом реагування на постійно зростаючі вимоги у своєму бізнес-середовищі: турбулентність сучасного ринку праці, міграційні процеси, кадровий дефіцит і потреба у фахівцях із комплексними компетенціями – все це зумовлює переосмислення ролі HR-функції. Персонал дедалі більше розглядається як стратегічний, але обмежений ресурс, який необхідно залучати, утримувати та розвивати.

У цьому контексті все більшого значення набуває концепція Agile HR – нова модель управління персоналом, заснована на принципах гнучкості, адаптивності, самоорганізації, командної взаємодії та безперервного вдосконалення. Вона є відображенням загальної еволюції управлінських практик, що відбувається під впливом цифровізації, гібридних форматів роботи та потреби у постійному розвитку компетенцій команд [9].

Впровадження Agile-моделі управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності команд, оптимізації розподілу ролей і посиленню організаційної стійкості в умовах невизначеності.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували концепцію Agile HR та інші гнучкі підходи до побудови системи управління. Основні принципи гнучкого проєктного управління викладені в роботах Г. Хузурі, Д. Рамду, Й. Берсін, Й. Ротсман, О. Ревутської, К. Маршікової, П.М. Сорен, П. Грегорі та інших. Н. Рябоконт та А. Рябоконт [3] у своїй праці проаналізували сутність методології Agile, її концептуальні основи та аспекти для ефективного впровадження, а також дослідили популярність практичного застосування Agile підходу в різних сферах бізнесу.

Д. Мігаль та О. Орлова-Курилова [2] у своїй роботі розкрили специфіку застосування принципів Agile-методології в онбордингу як дієвого способу інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище.

Попри зростання практичного інтересу до Agile HR, його наукове осмислення ще перебуває на етапі становлення. Недостатньо розкрито та систематизовано теоретичні основи, принципи впровадження та критерії ефективності цієї моделі в контексті управління командами. Саме це стало основою для вибору теми дослідження та визначило її сучасну значимість. Наукове аналізування моделі Agile HR є важливим для визначення її впливу на організаційну культуру, структуру взаємодії команд та механізми мотивації працівників.

Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних засад, принципів і практичних аспектів впровадження Agile HR як нової парадигми організації роботи команд. З огляду на це метою статті є обґрунтування концепцій моделі Agile HR та визначення її основних елементів як інноваційного підходу до управління персоналом у сучасних організаціях.

Agile-підходи в HR передбачають короткі цикли планування, прозору комунікацію, орієнтацію на цінність для працівника й організації, а також

швидке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (рис. 1):

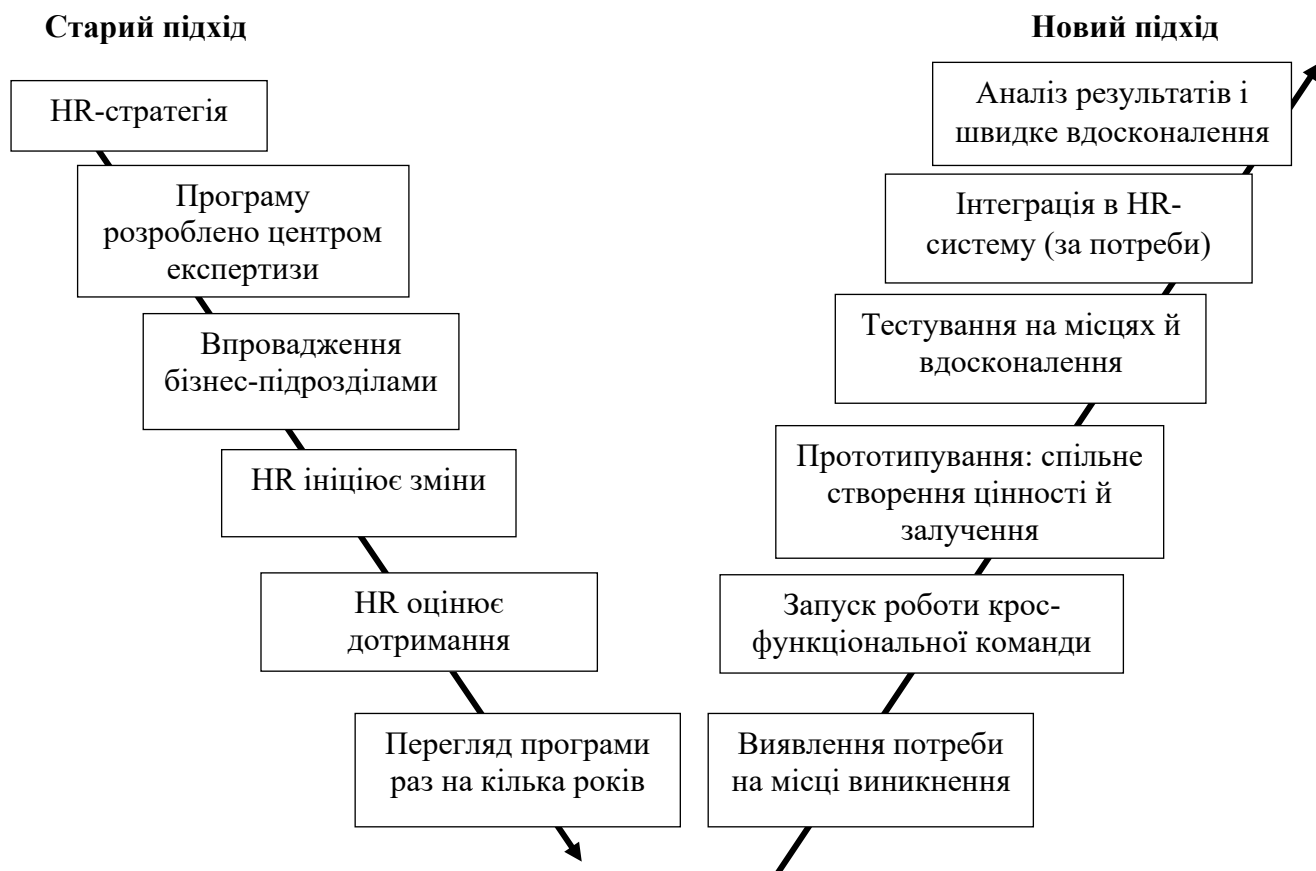


Рисунок 1 – Порівняння старого та нового підходів до створення HR-рішення

Джерело: створено авторами за [7]

Традиційні підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на централізованому контролі, лінійній структурі та формалізованих процедурах, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у середовищі постійних змін. Натомість Agile HR передбачає децентралізацію управлінських рішень, залучення працівників до процесів планування, короткі цикли зворотного зв'язку та культуру експериментування. Такий підхід дає змогу підвищити рівень залученості, відповідальності й інноваційності персоналу, що сприяє стабільному розвитку компанії й адаптації до змін. У результаті HR-функція трансформується з адміністративної служби у стратегічного партнера бізнесу,

який сприяє розвитку людського потенціалу через довіру, зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення. Наглядно різницю між традиційним підходом та Agile HR наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння традиційного підходу до HR та Agile HR

Аспект	Традиційний HR	Agile HR
Фокус	Орієнтація на контроль, підпорядкування та дотримання процедур. Управління зверху вниз, акцент на виконанні й стандартизації	Орієнтація на швидкість, адаптивність і потреби бізнесу. Лідерство через співпрацю, гнучкість та інновації
Додана цінність	Основна мета – зниження витрат і забезпечення стабільності	Створення максимальної цінності для всіх зацікавлених сторін
Структура	Ієрархічна, з формальними процедурами та чітким розподілом ролей	Плоска, колаборативна структура з гнучкими, повторюваними процесами
Процеси	Стандартизовані, формальні, малодинамічні	Гнучкі, швидкі, зорієнтовані на зміни та постійне вдосконалення
Залучення талантів	Підбір персоналу відповідно до затверджених планів і поточних потреб	Безперервний пошук і розвиток талантів; перевага надається універсальним фахівцям (T-shaped skills)
Розвиток персоналу	Навчання за потребою, відповідно до посадових вимог	Постійне навчання, рескілінг і апскілінг, орієнтація на самонавчання та розвиток бренду роботодавця
Оцінювання ефективності	Щорічні атестації, періодичний формальний зворотний зв'язок	Безперервна оцінка результатів, частий і прозорий фідбек (у т. ч. 360°), орієнтація на покращення
Винагорода	Оплата праці за кваліфікацією чи посадою	Оплата за командні результати, досягнення цілей і внесок у спільний результат; соціальне визнання
Прийняття рішень	Централізоване, за принципом «згори вниз»	Децентралізоване: команди уповноважені самостійно ухвалювати рішення
Комунікація	Формальна, регламентована, періодична	Відкрита, регулярна, особиста (наприклад, щоденні stand-up зустрічі), з акцентом на прозорість і залучення всіх сторін
Залученість і мотивація	Мотивація переважно зовнішня - через бонуси, премії, матеріальні стимули	Мотивація переважно внутрішня - через залученість, сенс роботи, автономію та розвиток

Джерело: сформовано авторами за [6, 9]

Отож, із таблиці видно, що трансформація у сфері управління персоналом відбувається від формалізованих, контрольних підходів до адаптивних і колаборативних: якщо традиційна модель зосереджена на стабільності, дотриманні процедур і прийняттю рішень «зверху вниз», то Agile HR - на гнучкості, швидкому реагуванні, взаємодії та створенні цінності для всіх стейкхолдерів та командному прийняттю рішень. Замість стандартизованих процесів і річних оцінок ефективності в Agile застосовуються безперервний зворотний зв'язок, він сприяє автономії та залученості персоналу, експериментуванню, розвитку T-shaped компетенцій, які поєднують глибоку експертизу у певній сфері з широким розумінням суміжних напрямів.

Модель Agile HR – це не просто новий спосіб управління, а й відображення ширших змін в основних принципах організації праці. Вона поєднує гнучкість у стратегіях, децентралізоване управління та культуру постійного розвитку, що відповідає викликам цифрової, мережевої та інтелектуальної економіки.

Концепція Agile HR ґрунтується на ідеї, що управління людьми має відбуватися як безперервний процес створення цінності для команди, клієнта й організації загалом, а не як послідовність адміністративних процедур. Такий підхід визначає новий тип HR-функції – від контрольної до сервісно-партнерської. Замість акценту на дотриманні регламентів і централізованому прийнятті рішень, Agile HR спрямований на створення умов для саморозвитку, співпраці та швидкої адаптації до змін.

Сутність моделі полягає у поєднанні принципів Agile-менеджменту (гнучкість, ітеративність, прозорість, колаборація) з основними завданнями HR-менеджменту (підбір, розвиток, оцінка, мотивація). У такий спосіб створюється гнучка система управління персоналом, у якій команди стають автономними центрами прийняття рішень, а HR виступає модератором процесів, а не контролером.

Реалізація підходу Agile HR передбачає узгодження стратегії управління персоналом із загальною стратегією компанії, трансформацію HR-процесів у ітеративні та орієнтовані на зворотний зв'язок, а також зміну способу взаємодії в команді у напрямку самоорганізації та збільшення повноважень працівників.

Отже, функція управління персоналом має діяти у трьох взаємопов'язаних площинах: стратегічного партнерства, процесної гнучкості та автономії команд [11]. Зважаючи на це, у структурно-функціональній моделі Agile HR можна виділити три рівні (рис. 2).

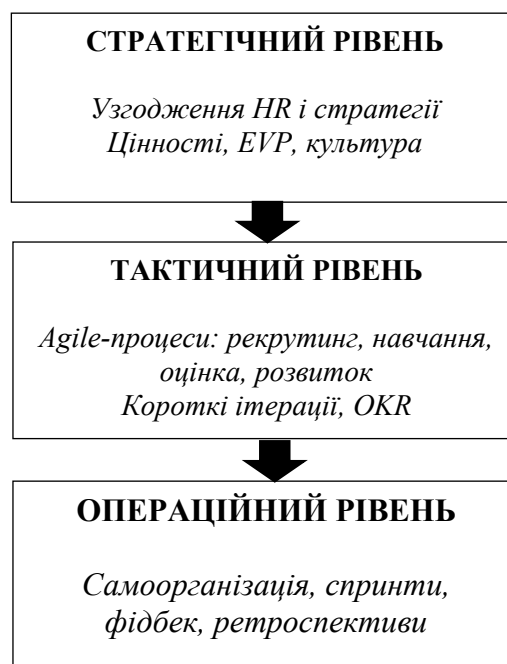


Рисунок 2 – Модель Agile HR

Джерело: сформовано авторами

Схема відображає вертикальну інтеграцію трьох рівнів управління, які об'єднують принцип створення цінності для працівників і клієнтів:

– стратегічний рівень забезпечує інтеграцію HR-політики з бізнес-стратегією, підтримує розвиток організаційної культури довіри та експериментування. Ключовим інструментом цього рівня є спільне формування бачення та цінностей команди;

– тактичний рівень реалізує адаптивні HR-процеси через короткі цикли (спринти), постійний фідбек і використання метрик (OKR, NPS, eNPS). Основна роль тут належить HR-бізнес-партнерам, які координують взаємодію між командами;

– операційний рівень базується на самоорганізації, автономії та кросфункціональності команд. Працівники виступають активними суб'єктами управління, а не виконавцями рішень, що суттєво підвищує рівень відповідальності та залученості.

Вищенаведена модель Agile HR відображає взаємозв'язок стратегічних, тактичних і операційних рівнів управління персоналом. Однак для її ефективної реалізації необхідно спиратися на певну систему принципів, що визначають логіку ухвалення рішень, характер взаємодії в командах і способи організації HR-процесів.

Ці принципи формують методологічне підґрунтя моделі Agile HR, забезпечуючи її узгодженість з цінностями гнучкого управління - орієнтацією на людину, адаптивністю, колаборацією та безперервним удосконаленням.

Перехід до Agile HR означає не лише зміну структури управління, а й переосмислення самої логіки побудови HR-процесів. Якщо традиційна модель ґрунтується на централізованому проектуванні й контролі, то гнучкий підхід формує рішення у співпраці з командами, безпосередньо в місці виникнення потреби. Така трансформація робить HR-функцію учасником спільного створення цінності, де ключовими стають швидкість реакції, експериментування та постійне вдосконалення. Відповідно, основою Agile HR виступають принципи, що забезпечують адаптивність, автономність і безперервний розвиток організації.

Основні принципи Agile HR ґрунтуються на адаптивному управлінні, підтримці клієнтів (і зовнішніх, і внутрішніх) та постійному покращенні процесів. По-перше, HR розглядається як партнер бізнесу, який разом з командою приймає рішення, враховуючи реальні потреби, а не лише формальні

правила. По-друге, увага зосереджується не на контролі, а на довірі, істотно зменшуються інструкції, щоб збільшити автономію співробітників, що підсилює їхнє залучення й відповідальність. По-третє, ефективність вимірюється не статичними показниками, а швидкістю отримання зворотного зв'язку, гнучкістю реакції та здатністю навчатися. І, нарешті, принцип «прототипування та ітерацій» передбачає постійні експерименти та вдосконалення HR-рішень на основі даних і відгуків користувачів.

Аналіз сучасних наукових і практичних досліджень [8, 7, 12] дає змогу виокремити низку принципів, що визначають успішність управління інтелектуальним потенціалом організацій у межах моделі Agile HR.

Згідно з Маніфестом Agile HR, базові принципи включають:

- підтримку залучення, розвитку та добробуту працівників;
- готовність до змін і адаптацію до динамічного середовища;
- формування самокерованих, взаємодіючих команд;
- підтримку мотивації, компетентності та довіри;
- фасилітацію особистісного зростання й безперервного навчання.

Дж. Берсін підкреслює три стратегічні акценти Agile HR:

- наближення HR до внутрішнього клієнта – команд і бізнесу;
- прискорення циклів створення HR-рішень;
- координацію роботи через кросфункціональні команди замість ієрархічних структур.

М. Сорен виділяє такі засади гнучкого підходу:

- пріоритет людей і мотивації над процедурами;
- автентичність і психологічна безпека;
- лідерство як коучинг і сервіс;
- поширення Agile-принципів на всі рівні організації;
- безперервний розвиток компетенцій.

Дж. Росман наголошує на таких аспектах:

- спільні, вимірювані цілі;

- довіра, делегування й командна автономія;
- регулярний зворотний зв'язок і поступове вдосконалення;
- проактивність, навчання й безперервне покращення;
- простота процесів і фокус на створенні цінності.

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна дійти висновку, що ядро Agile HR становлять принципи довіри, спільного створення цінності, відкритості, автономії та безперервного розвитку. Саме вони забезпечують гнучкість організації, швидкість прийняття рішень і підвищення залученості працівників.

Таким чином, реалізація принципів Agile HR формує культуру співпраці, у якій HR виступає не контролером політик, а партнером і фасилітатором змін. Це сприяє побудові самонавчальних, стійких команд, здатних ефективно діяти в умовах турбулентності та невизначеності.

Отож, аналіз наукових джерел дає змогу виокремити 5 ключових моментів у принципах Agile HR:

1. Люди і взаємодія понад процеси і інструменти – фокус на розвитку довіри та співпраці, а не формальній звітності.

2. Постійна готовність до змін – HR-процеси проєктуються так, щоб бути гнучкими до стратегічних і ринкових коливань.

3. Ітеративність – замість річних планів застосовуються короткі цикли з перевіркою результатів і внесенням корекцій.

4. Зворотний зв'язок і прозорість – регулярні ретроспективи та відкриті комунікації підвищують ефективність взаємодії.

5. Клієнтоцентричність – орієнтація HR-ініціатив на потреби як внутрішніх (співробітників), так і зовнішніх клієнтів.

Узагальнення теоретичних і прикладних досліджень показує, що Agile HR забезпечує:

- зростання залученості персоналу через участь у прийнятті рішень;

- підвищення продуктивності команд завдяки швидкому усуненню перешкод;
- покращення інноваційної активності за рахунок культури експериментів;
- посилення організаційної адаптивності до змін середовища;
- формування нового типу лідерства – сервісного, емпатійного, спрямованого на підтримку, а не контроль.

Разом із перевагами, при впровадженні Agile HR можуть з'являтися й певні труднощі. Серед найчастіших проблем – опір змінам, що виникає через несумісність традиційної ієрархічної культури з принципами автономії. Іншим бар'єром є нестача компетенцій Agile-лідерів та недостатній рівень цифрової зрілості організації. Крім того, вимірювання ефективності у гнучкому середовищі вимагає змінити підхід до метрик: від кількісних показників – до якісних, пов'язаних із довірою, взаємодією та рівнем розвитку команди. Переваги та можливі ризики впровадження Agile HR подано в таблиці 2.

Таблиця 2 – Переваги та ризики впровадження Agile HR

Аспект	Потенційні переваги	Потенційні ризики
Командна динаміка	Вища залученість і відповідальність	Конфлікти через нечіткість ролей
Продуктивність	Скорочення циклів прийняття рішень	Ризик перевантаження команди
Інноваційність	Культура експериментів, навчання	Можливість втрати стратегічної цілісності
Культура	Довіра, співпраця, прозорість	Опір змінам із боку керівництва
Оцінювання результатів	Використання якісних метрик (OKR, NPS)	Труднощі з кількісною оцінкою ефективності

Джерело: сформовано авторами

Подолання цих викликів можливе за умови системного підходу, що поєднує організаційний коучинг, розвиток Agile-лідерства, цифровізацію HR-процесів і поступову зміну корпоративної культури, а також впровадження Agile підходу має супроводжуватись активною системою навчання, що

спрямовує працівників як на особисту, так і на спільну результативність, направлену на розвиток, перш за все, таких навиків, як:

- навик формування загальної цілі та прийняття відповідальності за її досягнення;
- навик розподілення лідерства в рамках завдання та гнучкого змінювання стилю лідерства залежно від особливостей завдання;
- навик конструктивної взаємодії та самоуправління;
- навик ефективного використання сильних сторін команди, враховуючи особливості поведінки у ролі;
- навик створення процедур та стандартів взаємодії;
- навик передачі знань і досвіду командної роботи [3].

Така система навиків сприяє формуванню цінностей, на яких базується Agile підхід.

Методологія Agile набирає обертів у сфері управління людськими ресурсами. Використання гнучких принципів і методів, які дозволяють менеджерам з персоналу краще задовольняти мінливі потреби своїх організацій. Основними перевагами є більша швидкість, гнучкість та адаптивність до змін при управлінні персоналом, процесів і технологій. Такий підхід до HRM дозволяє організаціям швидко реагувати та адаптуватися до змін, які виникають у зв'язку із реаліями сьогодення [1].

Порівняння теоретичних засад і практичних кейсів дає підстави стверджувати, що Agile HR виступає ключовим чинником трансформації організацій у напрямі більшої відкритості, довіри та спільного лідерства. Модель формує середовище, у якому працівники не лише виконують завдання, а й активно впливають на процеси прийняття рішень. Це змінює саму природу управління - від вертикальної до мережевої, де HR-функція стає стратегічним партнером у створенні цінності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що Agile HR є ефективною моделлю організації роботи команд у контексті динамічного

середовища, сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Agile HR розглядає управління персоналом як динамічний процес створення цінності, а не як набір адміністративних процедур. HR-функція при цьому еволюціонує від контрольної до фасилітативної – такої, що підтримує розвиток команд, стимулює обмін знаннями й забезпечує умови для автономії.

Таким чином, модель Agile HR можна розглядати як системну основу для побудови сучасних командних структур, у яких поєднуються стратегічна узгодженість, гнучкість і людиноцентричність.

Перелік джерел посилання

1. Матківська Х. С., Зачко О. Б. Застосування Agile в управлінні людськими ресурсами в цивільному захисті. *Управління проєктами у розвитку суспільства*: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 155-158.

2. Мігаль Д., Орлова-Курилова О. Agile-підхід до адаптації нових співробітників: переваги та виклики. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 1(77). С. 289-298. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-289-298>.

3. Рябоконт Н., Рябоконт Б., Рябоконт А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2018. № 49. С. 34-42. DOI: 10.24025/2306-4420.0.49.2018.136152.

4. Bersin J. Agile in HR Has Arrived: And It's Growing Fast. 14 May 2019. URL: <https://joshbersin.com> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Building Agile Workforces through Digital HR and Analytics URL: https://www.researchgate.net/publication/395003511_Building_Agile_Workforces_through_Digital_HR_and_Analytics (дата звернення: 01.11.2025).

6. Huzooree G., Ramdoo V. D. Review of effective human resource management techniques in agile software project management. *International Journal of Computer Applications*. 2015. Vol. 114. No. 5. С. 10-15.
7. Josh Bersin. Business Transformation at Scale and Speed. 2021. 52 с. URL: <https://www.scribd.com/document/560453249/John-Bersin-Business-Transformation-at-Scale-and-Speed> (дата звернення: 02.11.2025).
8. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org>; Principles behind the Agile HR Manifesto. URL: <https://agilehrmanifesto.org> (дата звернення: 03.11.2025).
9. Moh'd S., Gregory P., Barroca L., Sharp H. Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2024. Vol. 38, No. 4. pp. 345-374. DOI: 10.1177/23970022231226316.
10. Revutska O., Maršíková K. Agile approach in human resource management: focus on Generation Y. *E+M Economics and Management*. 2021. Vol. 24. No. 2. P. 107-121. DOI: 10.15240/tul/001/2021-2-007.
11. Rothman J. Публікації та блог про Agile у менеджменті та HR: створення agile-процесів, вимірювання, культурні бар'єри. URL: <https://www.jrothman.com> (дата звернення: 01.11.2025).
12. Thoren P.-M. Agile People. Agile People Principles. Офіційна сторінка автора. URL: <https://agilepeople.com> (дата звернення: 01.11.2025).