

УДК 331.108.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-289-298

## AGILE-ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Денис Мігаль<sup>1</sup>, Ольга Орлова-Курилова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: dennismigal@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6697-918X>

<sup>2</sup>Д.е.н., доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

## AGILE APPROACH TO ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Denys Mihal<sup>1</sup>, Olga Orlova-Kurylova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: dennismigal@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6697-918X>

<sup>2</sup>Doctor of science (Economics), Associate professor, Professor of the Information Management, Mathematics and Statistics Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

**Анотація.** У статті розглянуто можливість застосування Agile-підходу в онбордингу як дієвого способу інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Виявлено ключові критерії дієвості, серед яких гнучкість, адаптивність до змін, персоналізований підхід в процесі адаптації та стимулювання залученості персоналу. Систематизовано напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, які підтверджують ефективність підходів Agile-методології в умовах ринкової турбулентності. Що, в свою чергу впливає на рівень мотивації новачків, швидкість інтеграції, на зменшення стресового навантаження в період адаптації.

Стаття також містить дослідження основних проблем при впровадженні принципів Agile-методології. До них, зокрема, належать опір змінам у корпоративному середовищі, недостатній рівень компетентності менеджерів стосовно гнучких підходів, дефіцит якісного зворотного зв'язку на етапах адаптації новачків.

Проаналізовані підходи до онбордингу: управлінський - наголос робиться на структурованому навчанні та менторстві; психологічний - акцентує увагу на соціалізації новачків та формуванні культури командної взаємодії; стратегічний - за якого онбординг сприймається як стратегічний елемент довгострокової стабільності компанії та засіб зменшення відтоку персоналу.

Розкрито специфіку застосування принципів Agile-методології у процесі онбордингу. По-перше, важливим аспектом є поетапна адаптація як альтернатива одномоментному включенню в робочий процес, що дозволяє новому співробітнику поступово освоюватися. По-друге, невід'ємною складовою є обов'язковий механізм зворотного зв'язку, який дає змогу оцінювати динаміку розвитку працівника. По-третє, онбординг набуває командного формату, що передбачає активну участь наставників. Визначено, що важливим чинником залишається висока гнучкість процесу, оскільки навчальні методи можуть адаптуватися відповідно до рівня підготовки конкретного співробітника.

Таким чином, доведено, що імплементація принципів Agile-методології здатна не лише підвищити ефективність нових працівників, а ще позитивно вплинути на рівень їх залученості, покращити загальний організаційний клімат в колективі.

**Ключові слова:** онбординг, адаптація персоналу, Agile-методологія, інтеграція співробітників, HR-менеджмент, організаційна гнучкість.

**Формул:** 0; **рис.:** 2; **табл.:** 4, **бібл.:** 20

**Abstract.** The article examines the possibility of using the Agile approach in onboarding as an effective way to integrate new employees into the corporate environment. Key criteria for effectiveness are identified, including flexibility, adaptability to change, a personalized approach in the process of adaptation and stimulating staff involvement. The work of domestic and foreign researchers has been systematized, confirming the effectiveness of Agile methodology approaches in conditions of market turbulence. Which, in turn, affects the level of motivation of newcomers, the speed of integration, and the reduction of stress during the adaptation period.

The article also contains a study of the main problems in implementing the principles of Agile methodology. These include, in particular, resistance to change in the corporate environment, insufficient level of competence of managers regarding flexible approaches, and a lack of quality feedback at the stages of newcomer adaptation.

The approaches to onboarding are analyzed: managerial - emphasis is placed on structured training and mentoring; psychological - focuses on the socialization of newcomers and the formation of a culture of team interaction;

*strategic - in which onboarding is perceived as a strategic element of the long-term stability of the company and a means of reducing personnel turnover.*

*The specifics of applying the principles of Agile methodology in the onboarding process are revealed. Firstly, an important aspect is gradual adaptation as an alternative to one-time inclusion in the work process, which allows a new employee to gradually master it. Secondly, an integral component is a mandatory feedback mechanism, which allows you to assess the dynamics of the employee's development. Thirdly, onboarding takes on a team format, which involves the active participation of mentors. It has been determined that high flexibility of the process remains an important factor, since training methods can be adapted according to the level of training of a particular employee.*

*Thus, it has been proven that the implementation of the principles of Agile methodology can not only increase the efficiency of new employees, but also positively affect the level of their involvement and improve the overall organizational climate in the team.*

**Keywords:** *onboarding, personnel adaptation, Agile methodology, employee integration, HR management, organizational flexibility.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 4; **bibl.:** 20

**Вступ.** В сучасних реаліях корпоративного середовища процес залучення нових працівників, який ще називають «онбординг», поступово набуває критичного значення, адже від його ефективності залежить швидкість та якість адаптації новачків. Традиційні методики в цьому аспекті демонструють недостатню гнучкість, а отже, вимагають переосмислення. Однією з відповідей на цей виклик стає застосування підходів Agile-методології, які базуються на принципах адаптивності, гнучкої перебудови процесів та постійного зворотного зв'язку.

З огляду на це, наше дослідження застосування Agile-методології у онбордингу набуває особливої значущості. Потреба у прискоренні темпів входження нових співробітників у корпоративне середовище визначає необхідність пошуку підходів, що не лише враховують динаміку сучасного бізнесу, а й дозволяють оперативно коригувати процес адаптації. Аналіз переваг та викликів такого підходу може стати основою для створення дієвих стратегій адаптації персоналу, які відповідатимуть реаліям змінного та високошвидкісного робочого простору.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних дослідженнях онбордингу особлива увага приділяється критичним аспектам цього процесу та можливостям його вдосконалення. Формальні програми онбордингу сприяють соціалізації нових професіоналів, структуруючи їхній початковий досвід. Проте існує брак доказових рекомендацій

щодо оптимальних методів онбордингу (Frögéli, Jenner & Gustavsson, 2023).

Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до застосування Agile-методології в процесі онбордингу в компаніях різного галузевого спрямування діяльності. Зокрема, автори Данченко, Борисов та Гайдаєнко (2023) зазначають, що впровадження онбордингу в управління командами продуктивних ІТ-проектів сприяє підвищенню ефективності адаптації нових членів команди та покращенню загальної продуктивності проекту. Автор Лошенко (2022) підкреслює важливість автоматизації управління бізнес-процесами підприємства як основи гнучкості його діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність онбордингу. В роботі автор зазначає, що впровадження сучасних систем управління дозволяє оптимізувати процеси адаптації нових співробітників та забезпечити їх швидку інтеграцію в робоче середовище. Такий підхід, на нашу думку, є доволі логічним, адже від розуміння новим працівником архітектури бізнес-процесів залежить ефективність його адаптації до роботи в компанії.

Своїм дослідженням Carpenter (2023) звертає увагу на те, що продуманий онбординг безпосередньо впливає на збереження персоналу. Автор вказує що, якщо процес адаптації нових працівників провалюється, виникає ризик соціальної ізоляції, а це - пряма загроза результативності працівників й задоволеності роботою. Водночас Cable, Gino & Staats (2013) піддають сумніву традиційний підхід до онбордингу, коли новачків намагаються максимально швидко

«вписати» в корпоративну культуру. Така тактика, як виявляється, не завжди виправдовує очікування. Альтернативна модель, що ґрунтується на підтримці індивідуальних сильних сторін співробітників, демонструє кращі результати - вона зміцнює їхню залученість і зменшує плинність кадрів.

Аналіз впровадження підходів Agile-методології демонструє їхню здатність істотно впливати на продуктивність колективів і забезпечувати необхідний рівень адаптивності. Наприклад, Kuhrmann та інші (2021) наголошують, що застосування механізмів Agile-методології не лише сприяє тіснішій взаємодії між учасниками процесу, а й помітно пришвидшує цикли створення програмних рішень. Дослідники акцентують увагу на тому, що впровадження таких методик дає можливість оперативніше адаптуватися до змінних вимог, водночас утримуючи високий рівень якості кінцевого результату.

Що ж до досліджень онбордингу в контексті Agile-менеджменту, то вони набули особливої актуальності за останні роки, зокрема й у вітчизняному науковому дискурсі. Дослідники Мішеніна та Павленко (2020) аналізували перспективи інтеграції принципів Agile-методології у діяльність державних інституцій, що підтверджує значну універсальність підходу, котрий виявляється придатним для управління не лише в комерційних, а й у публічних структурах. Крім цього, Буряк і Маковоз (2023) зосереджували увагу на можливостях застосування гнучких моделей управління змінами як засобу підвищення ефективності організаційних перетворень, зокрема, підкреслюючи значення Agile у формуванні сучасних управлінських практик.

Враховуючи викладене, можна припустити, що актуальні дослідження схиляються до наступного вектору - онбордингові стратегії потребують індивідуалізованого підходу, що базується на сучасних технологічних інструментах і принципах гнучкого управління. Впровадження таких підходів підвищує результативність процесу адаптації нових

співробітників, забезпечуючи відповідність потребам організації, які постійно змінюються.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є аналіз того, наскільки окремі аспекти Agile-методології можуть стати дієвими інструментами у процесі адаптації нових працівників, а також які переваги, труднощі, шляхи їх впровадження можуть виникати в реаліях сучасних компаній. Задля досягнення цієї мети застосовуються методи досліджень, що охоплюють як системний підхід, так і порівняльну оцінку, що дає змогу простежити відмінності між класичними схемами онбордингу та гнучкими альтернативами, надати рекомендації щодо трансформації класичних схем онбордингу у гнучкі.

**Результати дослідження.** Наші наукові інтереси вже були направлені на розгляд та аналіз принципів Agile, що висвітлено у науковій праці (Мігаль та Орлова-Курилова, 2024). Проведено співставлення принципів Agile з класичними управлінськими принципами Анрі Файоля, де особливий наголос зроблено на пошук загальних рис гнучкості. Цією публікацією створено підґрунтя для подальшого аналізу можливості використання принципів Agile в процесах онбордингу нових співробітників. Для зручності такого аналізу, пропонуємо використовувати визначення «Agile-онбординг» - адаптивний підхід до введення нових працівників у компанію, який базується на принципах Agile: ітеративність, гнучкість, колаборація та швидке отримання зворотного зв'язку.

Процес інтеграції новачків у компанію виконує функцію, без якої складно уявити ефективне залучення працівника до корпоративної культури та робочих процесів. Це не просто набір дій, що починається після підписання договору, а комплексний процес, що охоплює часовий проміжок від прийняття офери (пропозиції) до моменту, коли новий співробітник починає діяти в системі як повноцінний елемент. При цьому якісний

онбординг здатен суттєво підвищити продуктивність, зменшити рівень відтоку кадрів і водночас сприяти формуванню стійкого відчуття приналежності до організації (Данченко та ін., 2023).

Окремі дослідження оцінюють період адаптації від шести місяців до року. Доцільним кроком тут є створення гнучких адаптаційних тренінгів, а також активне впровадження наставництва - процесу, що часто залишається недооціненим, але фактично виконує роль неформального механізму передачі досвіду. На підприємствах спостерігається тенденція до широкого застосування коучингу.

Спектр коучингу різноманітний - від традиційного особистісного чи виробничого до освітнього, соціально-психологічного або Інтернет-коучингу. Всі ці формати функціонують як засіб інтеграції молодих спеціалістів у професійне середовище під керівництвом більш досвідчених колег (Орлова-Курилова, 2016).

Доцільно провести огляд класичних визначень онбордингу, що підвищить розуміння змісту процесу та допоможе з визначенням актуальності обраного вектору наукового пошуку (Табл.1).

Таблиця 1

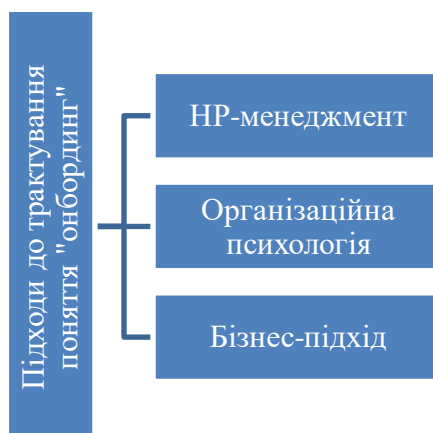
**Огляд класичних визначень онбордингу**

Автор(и) та рік	Визначення
Bauer (2010)	Онбординг - це процес, який допомагає новим працівникам адаптуватися до соціальних та професійних аспектів їхньої роботи
Saks & Gruman (2011)	Онбординг включає заходи, спрямовані на полегшення адаптації нових працівників до організації та їхньої ролі
Klein & Polin (2012)	Онбординг - це процес соціалізації, який допомагає новим працівникам зрозуміти їхню роль та організаційну культуру
Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan (2017)	Онбординг - це процес, який допомагає новим працівникам адаптуватися до організаційних норм та очікувань

Джерело: систематизовано автором на основі [12, 15, 18, 20]

Визначення онбордингу, на наш погляд, мають багато спільного в трактуванні змісту процесу, але, простежується закономірність, яка

призводить до розгляду терміну онбордингу відповідно до різних підходів (рис.1).



**Рисунок 1. Основні підходи до трактування поняття «онбординг»**

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 10]

Далі зосередимо нашу увагу саме на розгляді онбордингу з трьох різних позицій.

З точки зору HR-менеджменту, онбордингом можна назвати чітко розроблену програму індивідуальних заходів щодо швидкого залучення нового працівника (далі - «новачка») до виконання основних (операційних) процесів, використовуючи методи адаптації та менторингу.

Відповідно до цього твердження Пенюк (2024) вважає, що основними завданнями онбордингу є:

- надання «новачку» всіх необхідних зразків документів, організація його офіційного оформлення відповідно до вимог законодавства, без зайвої бюрократичної тяганини чи непотрібного стресу;

- ознайомлення «новачка» з функціоналом посади, основними нормативами, документацією для щоденної роботи та ключовими аспектами трудових обов'язків;

- занурення в специфіку діяльності відділу, у який він потрапив, встановлення контактів із колегами та особами, з якими доведеться взаємодіяти на постійній основі;

- призначення наставника (закріпленого куратора), що контролюватиме процес адаптації «новачка», сприятиме комфортному входженню в робочий ритм і допомагатиме безболісно пройти випробувальний термін;

- поступове включення «новачка» в робочий процес шляхом визначення перших завдань і встановлення цілей на певний часовий проміжок.

З позиції організаційної психології, онбординг розглядається як процес соціалізації, що допомагає новим працівникам адаптуватися до культури та цінностей організації. Дослідження Кравчук, Варіс та Яковленко (2024) присвячене комплексному аналізу

теоретико-методичних засад та сучасних практик онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства і розкриває онбординг саме в межах організаційної психології. Зазначається, що ефективний онбординг з урахуванням психологічних факторів сприяє зниженню стресу у нових співробітників та швидшому досягненню ними повної продуктивності.

Враховуючи викладене, нами підтримано думку авторів, що з точки зору організаційної психології, онбординг фокусується на соціалізації нових співробітників, допомагаючи їм адаптуватися до нової ролі та колективу. Це передбачає створення умов для комфортної інтеграції, зменшення стресу та підвищення мотивації (Бойко та Ситник, 2024).

Викликає науковий та практичний інтерес розуміння поняття «онбординг» як бізнес-підходу, відповідно до якого «онбординг» розглядається як стратегічний інструмент для досягнення організаційних цілей, швидкої інтеграції нових працівників для забезпечення безперервності бізнес-процесів та досягнення конкурентних переваг.

Не зважаючи на різноманітність підходів до визначення онбордингу, всі вони є єдиними в тому, що визнають його критичну роль у забезпеченні успішної інтеграції нових працівників та досягненні стратегічних цілей організації.

Впровадження Agile-принципів у процес онбордингу нових співробітників сприяє створенню гнучкої та адаптивної системи адаптації, що підвищує ефективність залучення новачків до робочих процесів (Табл.2).

Таблиця 2

**Характеристика Agile-принципів для процесу онбордингу новачків в компаніях**

Принцип	Характеристика Agile-принципів в онбордингу
Ітеративність	Онбординг розбитий на етапи, що дає можливість новачкам адаптуватися поступово, а не одномоментно.

Джерело: авторська розробка

*Продовження Таблиці 2*

Зворотній зв'язок	Оцінка прогресу співробітника здійснюється регулярно, що дозволяє оперативно коригувати його навчання.
Командний підхід	Залучення до процесу наставників та колег, що сприяє швидкій адаптації та ефективному засвоєнню професійних навичок саме для відповідної роботи.
Гнучкість процесу	Індивідуальний підхід до кожного нового співробітника, що дозволяє адаптувати процес онбордингу до рівня підготовки новачка.

Реалізація цих принципів, на наш погляд, дозволить компанії успішно інтегрувати нових працівників в робоче середовище та забезпечити їх продуктивність в довгостроковій перспективі. Звісно, це стає можливим, при сприятливому морально-психологічному кліматі у колективі.

Згідно з дослідженням Gregory, Strode, AlQaisi, Sharp & Barrosa (2020), новачки повинні швидко пристосуватися в

організаційному та проектному середовищі, навчаючись ефективно сприяти проекту та інтегруватися в команду без серйозного переривання прогресу проекту.

Доцільно направити наш подальший науковий вектор на розгляд основних підходів та визначень, які отримали сучасні дослідники проблематики онбордингу та Agile-методів управління персоналом (Табл.3).

*Таблиця 3*

**Підсумки досліджень онбордингу Agile-методів управління персоналом**

Автор(и)	Назва дослідження	Основні підходи та висновки
Carpenter (2023)	Effective Onboarding Strategies to Increase Talent Retention	Аналіз стратегій онбордингу, спрямованих на підвищення утримання талантів, рекомендації щодо впровадження ефективних практик адаптації.
Борщов та Орлова-Курилова (2024)	AGILE-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні	Дослідження застосування Agile-методології для управління командами під час війни, підкреслюючи її ефективність у нестабільних умовах, зокрема у віддаленій роботі, кризовому менеджменті та військовій сфері. Основний висновок полягає в тому, що Agile забезпечує адаптивність, швидке прийняття рішень та ефективну комунікацію, що критично важливо для організацій і Збройних Сил України в умовах війни.
Супруненко, Плотніченко та Агеєва (2024)	Адаптація методів Agile-управління в державному секторі України	Аналіз можливостей та викликів впровадження Agile в державному секторі, підкреслення потенціалу для підвищення ефективності управління.

*Джерело: систематизовано автором на основі [2, 11, 14]*

Аналіз наукових праць демонструє тенденцію до тісного поєднання

онбордингу з адаптивними управлінськими підходами, що набуває особливого

значення в реаліях динамічних змін та необхідності швидкого реагування на непередбачувані виклики. Сучасні дослідження не обмежуються розглядом онбордингу як ізольованого процесу, а все частіше трактують його як ключовий механізм організаційного розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність, рівень залученості співробітників і формування корпоративної культури.

Вважаємо, що традиційні ієрархічні моделі управління, переплетені з бюрократичними процедурами, часто стають бар'єром на шляху імплементації Agile-онбордингу. Основні причини опору, на нашу експертну думку, включають невизначеність, що асоціюється з новими підходами, психологічним дискомфортом від необхідності відмови від застарілих практик, а також недостатнє розуміння сутності адаптивних методологій.

Для зменшення опору, та імплементації Agile-онбордингу в компанії, пропонуємо організаціям виконувати наступні кроки:

- застосовувати багаторівневі освітні ініціативи, до яких залучати персонал усіх рівнів;

- поетапно інформувати про ключові аспекти методології;

- впроваджувати експериментальні проекти у межах малих команд, щоб спочатку перевірити життєздатність підходу в контрольованих умовах, а потім масштабувати успішні рішення на всю організацію.

Необхідно також розуміти, що топ-менеджмент відіграє важливу роль у процесі трансформації, не лише схвалюючи зміни, а й особисто долучаючись до їх реалізації, що сигналізує про стратегічну значущість Agile-онбордингу для всієї компанії.

Керівники, які тривалий час поклалися на класичні управлінські підходи, нерідко стикаються із суттєвими викликами при адаптації до використання підходів Agile-методології. Отже, ця методологія не просто змінює правила гри, вона вимагає кардинального переосмислення самої ролі менеджера.

Якщо раніше ефективне керівництво асоціювалося з чітким контролем та директивним управлінням, то тепер воно більше тяжіє до підтримки, модерації та створення середовища, де команда може працювати самостійно, зберігаючи високий рівень залученості. Іншими словами, керівник перестає бути традиційним «центром ухвалення рішень» і починає діяти радше як каталізатор командної взаємодії, генератор можливостей для розвитку співробітників.

Освоєння такого підходу вимагає не лише перегляду власних звичок, а ще цілеспрямованого навчання, яке охоплює як теоретичне розуміння основ лідерства з точки зору Agile-методології, так і практичні навички фасилітації, активного зворотного зв'язку та адаптивного управління. Зокрема, критичне значення має здатність ефективно організовувати спринтову роботу та регулярний зворотній зв'язок, вибудовувати прозорі механізми прийняття рішень і формувати культуру взаємодії, де контроль поступається місцем довірі та автономності.

Проте самих лише тренінгів зазвичай недостатньо. Впровадження менторської підтримки з боку досвідчених фахівців, які вже мають практичний досвід роботи в Agile-середовищі, може значно прискорити адаптацію керівників. Роль таких коучів заключається в тому, щоб не вказувати, що робити, а допомагати розплутувати складні ситуації, підштовхувати до самостійних висновків і надавати структурований фідбек, що дає змогу уникати схожих помилок. Перехід до гнучкого управління, це не просто зміна процесів, а трансформація мислення, що вимагає часу, експериментів і готовності до нових підходів.

Ефективний моніторинг - складова менеджменту, без якої перехід до Agile ризикує залишитися лише ідеєю та набором безрезультативних дій. Використання актуальних методів вимірювання продуктивності не просто дає змогу фіксувати загальний прогрес команди, але й дозволяє оцінити, наскільки виправданими виявилися внесені корективи. В такому процесі головне не перейти до надмірного

контролю, який сильно демотивує. Необхідно зробити так, щоб моніторинг працював на команду, допомагав їй адаптуватись та стимулював самоорганізацію.

Саме впровадження процесу Agile-онбордингу в компанії доцільно представити схематично, для більш наочного розуміння (Рис. 2).



**Рисунок 2. Схеми процесу впровадження Agile-онбордингу**

*Джерело: авторська розробка*

Забезпечення керівників релевантними знаннями, необхідною підтримкою та дієвими інструментами полегшує їхню адаптацію до реалій онбордингу, що ґрунтується на гнучких принципах. У результаті це не просто покращує їхню особисту ефективність, а й формує сприятливий клімат для команди, забезпечуючи комфортний та

продуктивний онбординг нових працівників.

На підставі проведених досліджень «онбордингу» систематизуємо розглянуті особливості процесу та представимо основні рекомендації для впровадження принципів Agile-методології в процес онбордингу в компанії (Табл 4).

*Таблиця 4*

**Рекомендації для впровадження Agile-онбордингу в компанії**

Визначення проблеми	Пропоноване рішення
Опір класичних структур управління	Проведення навчальних заходів, залучення лідерів думок серед співробітників компанії
Відсутність навичок у менеджерів	Тренінги з Agile-лідерства, менторство з боку фахівців Agile-методології, спеціальне навчання фахівців, використання сучасних систем оцінки ефективності
Відсутність відкритого зворотного зв'язку	Регулярні ретроспективи, анонімні опитування

*Джерело: авторська розробка*

**Висновок.** Дослідження обґрунтувало, що інтеграція персоналу в умовах високої динаміки ринку потребує адаптивного підходу, і концепція Agile-

методології демонструє в цьому контексті високу ефективність. Традиційні підходи до адаптації, зазвичай, виявляються занадто інерційними, що ускладнює їх



відповідність новим викликам. Саме тому застосування ітеративних та гнучких методів стає не просто виправданим, а й необхідним для сучасних компаній.

Наукова новизна цього дослідження полягає у виокремленні конкретних аспектів, здатних модернізувати онбординг. Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні уявлень про адаптацію персоналу в умовах організацій із гнучкою структурою, тоді як практична цінність полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного

застосування Agile-принципів у корпоративному середовищі. Імплементация цього підходу не лише мінімізує плинність кадрів, а й раціоналізує витрати, скорочуючи термін досягнення працівниками оптимального рівня продуктивності. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності окремих принципів Agile-методології у різних індустріях та розробленні персоналізованих моделей онбордингу, адаптованих під специфіку окремих компаній.

### Литература:

1. Бойко, А., & Ситник, Й. (2024). Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>
2. Борщов, В., & Орлова-Курилова, О. (2024). AGILE-менеджмент у складних умовах: виклики та стратегії при дистанційній роботі під час війни в Україні. У *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2126>
3. Буряк, М., & Маковоз, О. (2023). Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*, (3), 18-23. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
4. Данченко, О., Борисов, О., & Гайдаєнко, О. (2023). Застосування онбордингу в управлінні командами продуктових ІТ-проектів. *Управління розвитком складних систем*, 29-37. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291120/284696>
5. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Яковленко, М. В. (2024). Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (66), 67-73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4536/4479/>
6. Лошенко, О. (2022). Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
7. Мігаль, Д., & Орлова-Курилова, О. (2024). Порівняльний аналіз принципів Agile-методології та принципів управління Анрі Файоля: сучасний погляд на управління персоналом. У *Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*. Отримано від <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2579>
8. Мішеніна, Г. А., & Павленко, Д. С. (2020). Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, (4), 139-151. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-16>
9. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (19 (2)), 86-91.
10. Пенюк, В. О. (2024). Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*, (4), 332-338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
11. Супруненко, С., Плотніченко, С., & Агєєва, І. (2024). Адаптація методів Agile-управління в державному секторі України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, (2), 25-30. <https://futura-publi.com/wp-content/uploads/2024/06/PROCEEDINGS-BOOK-2.pdf#page=97>
12. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. <https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees-Maximizing-Success.pdf>
13. Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28. <https://enboarder.com/wp-content/uploads/2017/07/Reinventing-Employee-Onboarding.pdf>
14. Carpenter, M. L. (2023). *Effective onboarding strategies to increase talent retention*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, 12085. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/12085>
15. Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. [https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/320786369\\_Examining\\_Managers'\\_Perception\\_of\\_Newcomer\\_Proactive\\_Behavior\\_during](https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/320786369_Examining_Managers'_Perception_of_Newcomer_Proactive_Behavior_during)

[g\\_Organizational\\_Socialization/links/5b5b029d458515c4b24ab9c8/Examining-Managers-Perception-of-Newcomer-Proactive-Behavior-during-Organizational-Socialization.pdf](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823)

16. Frögeli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS one*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
17. Gregory, P., Strode, D. E., AlQaisi, R., Sharp, H., & Barroca, L. (2020). Onboarding: How newcomers integrate into an Agile project team. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 21st International Conference on Agile Software Development, XP 2020, Copenhagen, Denmark, June 8–12, 2020, Proceedings*, 383, 20–36. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_2)
18. Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational*

*socialization* (pp. 267-287). Oxford University Press. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&ots=YQWkOPj6mZ&sig=FBL0ZOlrVC106gSeNjLcwUBuMuQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&ots=YQWkOPj6mZ&sig=FBL0ZOlrVC106gSeNjLcwUBuMuQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

19. Kuhrmann, M., Tell, P., Hebig, R., Klünder, J., Münch, J., Linssen, O., Pfahl, D., Felderer, M., Prause, C., Macdonell, S., Nakatumba-Nabende, J., Raffo, D., Beecham, S., Tüzün, E., López, G., Paez, N., Fontdevila, D., Licorish, S., Küpper, S., & Richardson, I. (2021). What makes Agile software development Agile. *IEEE Transactions on Software Engineering*, PP. 1-1. <https://doi.org/10.1109/TSE.2021.3099532>
20. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14-26. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.169>