

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-37>

УДК 005.95/.96:331.1

**Юрганов Микита Дмитрович**

аспірант,

Одеський національний морський університет

**Смрковська Вікторія Юрївна**

кандидат технічних наук, доцент,

Одеський національний морський університет

**Mykyta Yurganov, Viktoria Smrkovska**

Odesa National Maritime University

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### CONCEPTUAL BASIS OF FLEXIBLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

**Анотація.** Стаття присвячена визначенню основ в теорії гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій. В роботі зазначено, що підприємство, особливо за умов кризи для забезпечення конкурентоспроможності повинно швидко реагувати та адаптуватись до змін. Це відбувається завдяки впровадженню гнучких методів управління як людським ресурсом, так і компанією в цілому. Аналіз досліджених джерел доводить, що саме організації які використовують проектно-орієнтований підхід в управлінні мають переваги по відношенню до традиційних. Також в роботі досліджено взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами та інноваційністю фірми через інноваційну роботу, що в першу чергу залежить від «якості» робочої команди, тобто від досвіду, навичок та умінь, емоційного та психічного стану кожного, в другу – від методів управління, а в третю – від матеріального потенціалу компанії. В результаті скерованої поведінки працівників, а також узгодження їх персональних та організаційних цілей, замовник отримує очікуваний результат, а підприємство – конкурентні переваги.

**Ключові слова:** людські ресурси, гнучке управління, Agile, методи, управління ресурсами, потенціал, проектно-орієнтований, організація.

**Summary.** The article is devoted to the definition of the basics in the theory of flexible management of human resources of project-oriented organizations. The work states that under the conditions of constant and changing influence of external and internal factors on the functioning of any enterprise, in order to ensure competitiveness in the market of services or goods, it must also quickly respond and adapt to such changes, especially in the event of a crisis. This is due to the introduction of flexible methods of management of both human resources and the company as a whole. The choice of management method depends on the completion time of the project, the size of the absorbed budget and the quality of the service and the efficiency of the use of resources. The analysis of the researched sources proves that organizations that use a project-oriented approach in management have advantages over traditional ones, when management focuses on the efficiency and effectiveness of the organization as a whole, and not on each project separately. The basis of the project-oriented approach to managing the organization is the creation of motivated project teams that are responsible for the obtained result needed by the customer at the given time. As we can see, this approach involves focusing on the result of the entire project, and not on the result of the performance of individual functions within the framework of the company's activities. Also, the work examines the relationship between flexible human resources management and the innovativeness of the firm through innovative work, which primarily depends on the "quality" of the work team, that is, on the experience, skills and abilities, emotional and mental state of everyone, and secondly – on the methods management, and in the third – from the material potential of the company. A qualitatively selected project team allows each of its participants to realize their potential and form innovative ideas. The system of motives and incentives allows to implement one of the principles of flexible methodology, such as "satisfied employee – satisfied consumer". As a result of the directed behavior of employees, as well as the coordination of their personal and organizational goals, the customer receives the expected result, and the company gets competitive advantages.

**Keywords:** human resources, flexible management, Agile, methods, resource management, potential, project-oriented, organization.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес середовище стрімко розвивається і є нестабільним. Основними напрямками розвитку є розширення торгівельних та виробничих відносин, розробка корпоративних бізнес-стратегій як в управлінні виробництвом, так і кадрами під впливом змін в світовій економіці та політиці. Для того, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни, потрібна гнучка система управління у всіх сферах виробництва, особливо людськими ресурсами. Оскільки, витрати на оплату праці працівників є однією із головних складових собівартості кінцевого продукту (продукції або послуг), що виробляються підприємством, то від ефективності управління людськими ресурсами безпосередньо залежить її прибуток. Таким чином, саме оптимальне використання потенціалу кожного працівника дозволяє досягнути компанії конкурентної продуктивності і, відповідно, переваг особливо за допомогою вибору кращої стратегії управління людськими ресурсами.

Якщо розглядати в цілому людські ресурси, то це є суспільство. Також його можна розглядати як елемент глобальних суспільних систем (природної, біологічної, технічної, економічної, соціальної і управлінської). Одночасно людський ресурс виступає суб'єктом виконання і суб'єктом впливу загальнодержавної політики (що складається з природо-ресурсної, науково-технічної, інноваційної, виробничої, економічної, регіональної, зовнішньої, соціально-культурної і екологічної політики). Таким чином, людські ресурси виступають рушійною силою, джерелом і метою людського розвитку, основою економічного потенціалу підприємств, регіонів і країн [1].

Дослідження в галузі бізнес-процесів, які відбуваються в останні десятиріччя, доводять залежність ефективності функціонування підприємств від методів управління людськими ресурсами. Вибір методу управління людськими ресурсами впливає на час завершення проекту, розмір засвоєного бюджету і функціональність кінцевого продукту, і, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства.

В даний час все більшого поширення набувають методи гнучкого управління проектами, які прийнято називати Agile. Особливо актуальні дослідження в умовах невизначеності щодо гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій, що дозволить компаніям не тільки залишатися на ринку, але й мати конкурентні переваги.

Не зважаючи на велику кількість досліджень, які проводяться в останні десятиріччя в питаннях управління ресурсами, управління саме людськими ресурсами досліджено не достатньо, особливо вітчизняними науковцями. В сучасних, різко мінливих умовах ведення бізнесу, під

постійним впливом на виробничі процеси зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення та впровадження концептуальних основ саме гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій є актуальним і необхідним для утримання конкурентних позицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням людських ресурсів та їх управління починаючи з 2000-х років, коли набуло масовості, займалося чимало зарубіжних та вітчизняних вчених. Дослідження велися і відбуваються натеper у різних напрямках, починаючи від визначення місця людини в системі виробництва, факторів, що впливають на розкриття її виробничого потенціалу та до обґрунтування методів управління людськими ресурсами підприємства та держави в цілому. Так, автори Богацька Н.М. та Гендега А.А. [2], при дослідженні основних впливових факторів на трудові ресурси в сучасних умовах ведення бізнесу як в межах підприємства так і країни в цілому зазначають, що трудові ресурси підприємства є ресурсом, який «не тільки виконує певний обсяг зазначеної роботи, але має професійні навички, і рівень освіти, і фізичні та інтелектуальні здібності. Вони є основною продуктивною силою суспільства та одним з головних чинників його територіальної організації. Більше того, становлення і розвиток трудової діяльності працівника демонструється таким узагальнюючим показником як трудовий потенціал». Крім того, підкреслюється, що від рейтингу компанії, залежить якість трудових ресурсів, оскільки більш впливова організація може надати більше можливостей і соціальних благ працівнику, що поверне до себе кадри вищого рівня потенціалу. Проте, на наш погляд, це актуально для діючої компанії, а на етапі її становлення, саме рейтинг компанії залежить від команди працівників та методів управління їх роботою. Жибак І. та Зелінська Г. в роботі [3] зазначають, що поняття «людські ресурси» включає в себе такі аспекти, як «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «інтелектуальний потенціал» і досліджують відмінності між традиційним управлінням персоналом і гнучким управлінням людськими ресурсами, а також взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами та інноваційним розвитком підприємства. Автори також відзначають, що в основі гнучкого управління людськими ресурсами лежить підвищення гнучкості функцій, навичок і поведінки співробітників відповідно до потреб організації. Білоскурський Р.Р. в своїх дослідженнях зазначає, що на сьогодні найпоширенішою методологією управління проектами розроблення та впровадження інформаційних систем є використання гнучких методів Agile, «які включають у себе набір принципів, методів та фреймворків розроблення систем» [4].

Основною ідеєю гнучких методів є «постійне і безкомпромісне формування цінності для клієнта, рання реалізація програмного забезпечення і неперервний ітеративний процес удосконалення системи». В дослідженні [5] автори також вбачають, що гнучке управління людськими ресурсами є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами і є внутрішніми можливостями фірми й розглядається як передумова для стійкої конкурентної переваги. Крім того, в роботі авторами представлена теоретична структура, яка пов'язує гнучке управління персоналом та інноваційність підприємства. В роботі [6] також визначається, що невід'ємним елементом розвитку інноваційної економіки є формування ринку інтелектуального капіталу, під яким розуміється «різноманітне явище, що формується як результат взаємодії людського з іншими видами капіталу та зумовлює отримання нових знань».

На методології гнучкого управління побудовано безліч підходів, всі вони мають свої переваги і недоліки, спільні ідеї, які здатні при грамотному впровадженні, підвищити ефективність роботи проектною командою і компанією. Проте завдання гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій досліджено не достатньо, особливо вітчизняними науковцями в сучасних умовах функціонування компаній, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета статті.** З урахуванням вищевикладеного, метою статті є узагальнення концептуальних основ гнучкого управління людськими ресурсами проектно-орієнтованих організацій як бази для подальшої розробки відповідних методів та моделей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливістю проектно-орієнтованих компаній є те, що, як правило, співробітники одночасно працюють над декількома проектами. При цьому, керівники підрозділів або компанії керують одночасно безліччю проектів. В результаті впровадження даної системи управління підвищується керованість і результативність, поліпшується психологічний і, відповідно, виробничий клімат в колективі, максимально ефективно використовується потенціал кожного із співробітників

з урахуванням специфіки конкретних проектів. Проектно-орієнтований підхід до управління підприємствами як провідну сучасну управлінську концепцію, оскільки вона спрямована на результат всього проекту, а не на результат виконання окремих функцій [7].

Протягом останніх десятиріччів в міжнародній науковій спільноті активно досліджується питання загальносуспільного розвитку людства в цілому та розкриття економічного потенціалу держави зокрема, передбачаючи за основу цього саме розвиток людських ресурсів [1].

Різноманіття ролей людських ресурсів у державі представлено на рис. 1.

За аналогією, як і в масштабі держави, розглядаючи будь-яку організацію людина виконує ролі:

- людські ресурси (або колектив організації) – це сукупність людей;
- людина – це елемент колективу;
- суб'єкт виконання та впливу на політику організації;
- рушійна сила, джерело та мета розвитку організації;
- підґрунтя економічного потенціалу організації.

В роботі [7] автор відзначає, що спільними для усіх проектів гнучкого управління є цінності, які представлені у вигляді піраміди. В основі них є людина, її мислення та цінності, поведінка, досвід та досягнення, які призводять до успіху як фахівця особисто, так і команди або організації в цілому.

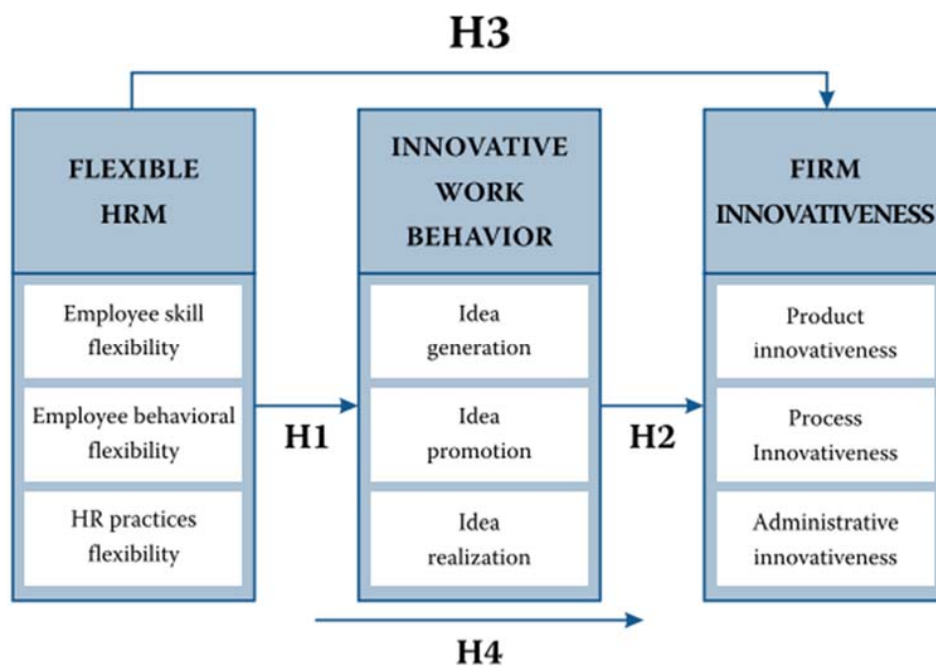
В роботі [5] доведено, що саме гнучкі кадри сприяють інноваційності фірми за допомогою інноваційної робочої поведінки (рис. 2). Модель показує взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами (або гнучкими кадрами) та інноваційністю фірми через інноваційну роботу (інноваційну робочу поведінку).

Автори [3; 8] відзначають, що дослідження гнучкості людських ресурсів розпочалося в 1990-і роки і базувалося на теорії ресурсів і теорії основних компетенцій. Гнучкість людських ресурсів досліджує, як підприємства пристосовуються до мінливого середовища та зберігають свої конкурентні переваги за допомогою гнучкої стратегії управління людськими ресурсами. Автори вбачають потенціал в розвитку конкурентних переваги



Рисунок 1 – Роль людських ресурсів у суспільстві

Джерело: [1]



**Рисунок 2 – Модель зв'язку гнучкого управління людськими ресурсами та інноваційністю компанії**

*Джерело: [5]*

підприємства не лише в наявності відповідного людського капіталу, але й у вмілому управлінні ним, «оскільки інтелектуальний капітал є базисом створенням інтелектуальних та інноваційних продуктів, що є важливим для інноваційної діяльності підприємства» [1].

В зарубіжній літературі зустрічаються скорочення терміну гнучке управління людськими ресурсами (англ. Flexible human resource management) такі як (flexible HRM, FHRM або FHM). Концепція гнучкого HRM була створена і набула подальший розвиток починаючи з 1995 р. в роботах Санчеса, який сформулював підхід про те, що гнучке управління людськими ресурсами зосереджено на підвищенні гнучкості навичок, поведінки та функціонування працівників відповідно до мінливих вимог середовища. Цей підхід складається з ряду стратегій управління персоналом, які впливають на психологію працівників, керують поведінкою працівників, а також узгоджують їхні особисті та організаційні цілі [5]. Як зазначають автори у FHRM розглядаються три окремі напрямки в гнучкості людських ресурсів:

- навичках співробітників;
- поведінці співробітників;
- кадровій політиці.

В цілому синонімом терміну «гнучке управління», яке використовують як закордонні так і вітчизняні фахівці це термін «еджайл» або «аджайл» (англ. agile), який в перекладі означає «гнучкий». Більшість публікацій і існуючих досліджень які пов'язані з agile управлінням присвячені IT-проектам [7]. Проте, після отримання

позитивних результатів від даного підходу після першого застосування у виробничому процесі, розпочались дослідження щодо його впровадження в різних сферах.

Автор [7] відстежив появу терміну «agile» на початку 2000-х років в галузі розробки програмного забезпечення («Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення» (agile manifest) штат Юта). З тих пір під терміном «agile» розуміють набір підходів по «гнучкій» розробці програмного забезпечення. В сучасних публікаціях використовуються терміни «agile-методологія», «agile підхід» або «agile управління проектами», але сутність того, що автори вкладають в ці поняття практично ідентична. Це відбувається через те, що на сьогодні FHRM ще проходить етап свого становлення. Тому фактично в дослідженнях на цю тематику використовується певний погляд (концепція, підхід відповідно до ідеї agile» [7]. Автор також відзначив основні концепції agile-підходу:

- розробка ведеться короткими циклами (ітераціями), тобто для досягнення мети ставиться декілька задач які потім ранжуються для команди з точки зору їх важливості та їх реалізація відбувається в декілька етапів;
- в кінці кожної ітерації (етапу) замовник отримує цінний для нього результат;
- команда розробки співпрацює з замовником в ході всього проекту;
- всі коригування в завдання проекту швидко впроваджуються в реалізацію.

Agile-підхід сприяє спільній роботі, особливо із замовником. При цьому постійно від-

бувається вивчення та коригування (за необхідності) результатів кожної ітерації, що дозволяє гарантувати клієнту отримання очікуваного результату. Як бачимо, в основі даного підходу є швидкість і співпраця в середині організації та з клієнтами.

Як відзначає Білоскурський Р.Р. в роботі [4] основні принципи гнучкої методології полягають в наступному:

- задоволення потреб замовника шляхом швидкого та регулярного постачання завершеної продукції;
- працюючий продукт слід випускати з високою періодичністю від пари тижнів до пари місяців;
- схвальне ставлення до змін задля забезпечення конкурентоспроможності замовника як в ході розробки проекту, так і на заключному етапі;
- розробники і замовники повинні спрацювати часто упродовж усього проекту;
- мотивація команди, створення необхідних умов і надання підтримки в реалізації проекту, виходячи із парадигми «задоволений співробітник – задоволений споживач»;
- «працюючий продукт – головний показник прогресу». Тобто головним результатом співпраці замовника з розробниками є працюючий продукт, а не процес його створення;
- сталий процес роботи, оскільки постійний ритм роботи запобігає «емоційному вигоранню і де мотивації команди та, як наслідок, зниження якості проекту»;
- постійний контроль якості;
- реалізація Lean-філософії «яка культивує такі цінності: ліквідація втрат шляхом виявлення робіт, що виконуються, але не мають цінності; посилення навчання через використання постійного оберненого зв'язку; прийняття рішень якомога пізніше, коли зібрана максимально повна інформація про проект; створення та постачання цінності якомога раніше; формування ефективного середовища із залученням енергійних проактивних виконавців; досягнення цілісності створенням програмного забезпечення, що інтуїтивно зрозуміле користувачам; контроль проекту через систему метрик, що вимірюють навіть дрібні деталі»;
- створення проектних команд, що здатні самоорганізуватися та підвищувати ефективність та своєї роботи.

При застосуванні методології гнучкого управління на виконання кожного етапу роботи відводиться обмеження в часі з встановленням дедлайну, з подальшою оцінкою результатів та формуванням додаткових вимог, які реалізуються на наступних етапах або ітераціях. Як показує практика, на початковій стадії реалізації будь-якого проекту важко точно сформулювати всі вимоги до майбутнього кінцевого результату

(продукту або послуги). Це відбувається через те, що замовник не може сформулювати свої остаточні вимоги, тому що кінцевий результат залежить від попередніх досягнень (внутрішніх чинників), або від впливу зовнішніх чинників.

Таким чином, в сучасному розумінні agile (agile software development) – це набір принципів і підходів, які спрямовані на оптимальне використання ресурсів організації для створення продуктів або послуг що задовольняють потреби клієнтів. Данна мета досягається лише в результаті постійної взаємодії всередині робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю, а також усвідомлення, що всі працюють заради єдиної мети на один результат в межах своїх компетенції та здібностей.

Отже, гнучке управління людськими ресурсами дає можливість своїм співробітникам продемонструвати свій талант і реалізувати свій результат у формі інноваційних ідей.

«В той час, коли традиційне управління людськими ресурсами зосереджується на ефективності та результативності організації в цілому, FHRM зосереджена на покращенні інноваційності, конкурентоспроможності та здатності до динамічної адаптації організації. Основною причиною, чому фірми використовують гнучкі кадри, є їх бажання конкурувати в мінливому середовищі» [5]. Таким чином, гнучка HRM зосереджена на підвищенні гнучкості навичок, поведінки та функціонування працівників відповідно до зміни вимог навколишнього середовища. Цей підхід складається з ряду стратегій управління персоналом, які впливають на психологію співробітників, керують поведінкою співробітників, а також дозволяють узгоджувати їх особисті та організаційні цілі.

**Висновки.** Гнучке управління людськими ресурсами вважається одним із основних аспектів, що формують гнучкість фірми, і, відповідно здатність адаптуватись до мінливих умов ведення бізнесу. Завдяки вмільому управлінню у працівників формуються або розкриваються нові навички, здібності, якості та поведінка відповідно до змін умови навколишнього середовища. Це, здебільшого, відбувається через коригування структур компанії, режиму зайнятості, заохочення, мотивування та навчання, в результаті чого, співробітники реалізують свій інноваційний потенціал у формі інноваційних ідей.

Стратегічним завданням гнучкого управління людськими ресурсами у компаніях є психологічна та антистресова підготовка колективу, його комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями. В цілому, як результат гнучкого управ-

ління людськими ресурсами компанія отримує наступні основні результати, які дозволять зміцнити конкурентні переваги на ринку:

Підвищення якості послуг. А це скорочення періоду часу до отримання результату проекту та більш чітка відповідність одержуваного продукту очікуванням замовників. Особливо це стосується ситуацій, коли замовник не готовий повною мірою в момент замовлення чітко сформулювати всі вимоги до кінцевого продукту.

Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів (матеріальних та людських).

Зазначені результати досягаються завдяки створенню керівництвом таких умов, у яких підлеглі, що працюють на успіх фірми можуть задовольнити свої потреби або бути впевненими у можливості це зробити. Як зазначалось, це досягається різними методами та механізмами, актуальність застосування яких в різних умовах підлягає подальшому дослідженню.

### Список використаних джерел:

1. Тимошенко Л.М., Сардак С.Е., Більська О.В. Людський розвиток : навч. посіб. Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2010. 107 с.
2. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *International scientific e-journal*. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html> (дата звернення: 01.09.2024).
3. Жибак І., Зелінська Г. Взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами та інноваційним розвитком підприємства. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали міжнарод. наук.-практ. інт.-конф., 16-17 листопада 2022 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 122–125. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13035> (дата звернення: 01.09.2024).
4. Білоскурський Р.Р. Концептуальні основи гнучкого управління проектами розроблення та впровадження інформаційних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2> (дата звернення: 01.09.2024).
5. Ali Javed, Muhammad Anas, Muhammad Abbas, Atif ijaz Khan. Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, 2017. URL: <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2017/05/HRM01-2017-04-clanok-p31-41.pdf>. (дата звернення: 01.09.2024).
6. Мазнев Г.С. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу. Причорноморські економічні студії. 2016. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/26.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).
7. Pavlova, N., Onyshchenko, S., Obronova, A., Chebanova, T., Andriievska, V. Creating the Agile Model to Manage the Activities of Project Oriented Transport Companies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2021. No. 1(3). P. 109. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.225529>
8. Jin Chen, Weizi Li. The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective: 16th International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations (ICISO). March 2015. Toulouse, France. P. 204–213, URL: <https://hal.inria.fr/hal-01324979/document> (дата звернення 01.09.2024).

### References:

1. Tymoshenko L. M., Sardak S. E., Bilka O. V. (2010) *Lyuds'kyu rozvytok : navch. posib.* [Human development: academician. manual]. Dnipropetrovsk: Vydavnytstvo DNU. (in Ukrainian)
2. Bohats'ka N. M., Hendehe A. A. (2020) *Faktyory vplyvu na trudovi resursy pidpryyemstva* [Factors influencing the labor resources of the enterprise]. *International scientific e-journal*, vol. 16. Available at: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html> (in Ukrainian)
3. Zhybak I., Zelins'ka H. (November 16-17, 2022) *Vzayemozv'yazok mizh hnuchkym upravlinnyam lyuds'kymy resursamy ta innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva* [The relationship between flexible human resources management and innovative development of the enterprise]. *Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennya diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya: natsional'ni, hlobalizatsiyeni, yevrointehratsiyeni aspekty – 2022: materialy Mizhнарод. nauk.-prakt. int.-konf.* Mykolaiv: MNAU. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13035> (in Ukrainian)
4. Biloskurs'kyu R. R. (2022) *Kontseptual'ni osnovy hnuchkoho upravlinnya proyektamy rozroblennya ta vprovadzhenya informatsiynykh system* [Conceptual foundations of flexible management of information systems development and implementation projects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu -Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 41. pp. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2> (in Ukrainian)
5. Ali Javed, Muhammad Anas, Muhammad Abbas, Atif ijaz Khan (2017) *Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior*. *Journal of Human Resource Management*. Available at: <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2017/05/HRM01-2017-04-clanok-p31-41.pdf>
6. Maznyev H. Ye. (2016) *Sutnisna kharakterystyka intelektual'noho kapitalu*. [Essential characteristics of intellectual capital]. *Black Sea Economic Studies*. Available at: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/26.pdf> (in Ukrainian)

7. Pavlova, N., Onyshchenko, S., Obronova, A., Chebanova, T., Andriievska, V. (2021) Creating the Agile Model to Manage the Activities of Project Oriented Transport Companies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 1(3), p. 109. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.225529>

8. Jin Chen, Weizi Li. The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from an Organizational Learning Capability Perspective. Available at: <https://hal.inria.fr/hal-01324979/document>

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2024*