



Кобець Дмитро Леонтійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-4822-2951>

ВІД HR-ІНЖИНІРИНГУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РЕІНЖИНІРИНГУ: ЕВОЛЮЦІЯ AGILE-ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ

Анотація. В умовах динамічних ринкових трансформацій, всеосяжної цифровізації бізнес-процесів та зниження ефективності традиційних моделей управління персоналом актуалізується необхідність переосмислення ролі Agile HR як інструменту організаційних змін, встановлення кореляційних зв'язків між результативністю гнучких HR-практик та системною трансформацією організаційного дизайну компанії. Мета статті полягає у розкритті можливостей переходу від HR-інжинірингу до організаційного реінжинірингу в контексті еволюції Agile-підходу в управлінні компанією. Для досягнення поставленої мети використано теоретичний аналіз та узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз управлінських підходів, системний підхід до дослідження організаційних трансформацій, а також емпіричне узагальнення практик впровадження Agile у компаніях різних галузей. За результатами дослідження обґрунтовано еволюційну логіку Agile-підходу від традиційного HR через HR-інжиніринг та Agile HR до організаційного реінжинірингу. Встановлено, що ефект від впровадження Agile HR залишається функціонально локалізованим і породжує структурні суперечності між гнучкими практиками та ієрархічною архітектурою управління без системної трансформації організаційного дизайну. сформульовано принципи архітектурної трансформації управління при переході від функціонального до системного рівня: стратегічної детермінованості, архітектурної цілісності, перерозподілу влади і відповідальності, інтеграції процесів і культури та динамічної узгодженості. Розроблено модель інтеграції Agile HR у системний організаційний дизайн, що визначає стратегію і бізнес-модель як ключові детермінанти архітектури управління та позиціює Agile HR як органічну підсистему організаційного дизайну, що забезпечує адаптивну продуктивність компанії. Обґрунтовано необхідність переходу від інструментального застосування Agile HR до його інтеграції в архітектуру управління як умови формування довгострокової адаптивності та конкурентоспроможності сучасної компанії.



Ключові слова: Agile HR, HR-інжиніринг, організаційний реінжиніринг, організаційний дизайн, адаптивне управління, архітектурна трансформація, гнучке управління персоналом, організаційна гнучкість, кадровий менеджмент.

Dmytro Kobets PhD, associate professor, associate professor of the department of HR-engineering in Business Economy, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-4822-2951>

FROM HR ENGINEERING TO ORGANIZATIONAL RE-ENGINEERING: THE EVOLUTION OF THE AGILE APPROACH IN COMPANY MANAGEMENT

Abstract. Against the backdrop of dynamic market transformations, comprehensive digitalization of business processes, and declining effectiveness of traditional personnel management models, there is a growing need to reconsider the role of Agile HR as a driver of organizational change and to establish correlations between the performance of flexible HR practices and the systemic transformation of a company's organizational design. The article aims to reveal the potential for transitioning from HR engineering to organizational re-engineering within the framework of the Agile approach evolution in company management. To achieve this goal, the study employs theoretical analysis and synthesis of academic sources, comparative analysis of management approaches, a systems approach to examining organizational transformations, and empirical generalization of Agile implementation practices across companies in various industries. The research substantiates the evolutionary logic of the Agile approach from traditional HR through HR engineering and Agile HR to organizational re-engineering. It is established that the impact of Agile HR implementation remains functionally localized and generates structural contradictions between flexible practices and hierarchical management architecture in the absence of systemic organizational design transformation. The principles of architectural management transformation in the transition from the functional to the systemic level are formulated: strategic determinism, architectural integrity, redistribution of authority and responsibility, process and culture integration, and dynamic alignment. A model for integrating Agile HR into systemic organizational design is developed, positioning strategy and business model as the key determinants of management architecture and framing Agile HR as an organic subsystem of organizational design that ensures the company's adaptive performance. The necessity of transitioning from the instrumental application of Agile HR to its integration into the management architecture is substantiated as a prerequisite for building long-term adaptability and competitiveness of a modern company.

Keywords: Agile HR, HR engineering, organizational re-engineering, organizational design, adaptive management, architectural transformation, flexible personnel management, organizational agility, human resource management.



Постановка проблеми. Динамічні й часто нестійкі умови ринкового середовища, всеосяжна цифровізація бізнес-процесів, постійна конкурентна боротьба між суб'єктами бізнесової діяльності, зниження показників кадрового менеджменту зумовлюють необхідність перегляду й переосмислення чинних підходів до управління організацією, трансформації поточних управлінських моделей. Сучасні ринкові тенденції й управлінські виклики підтверджують суттєве зниження ефективності традиційних моделей управління персоналом компанії. Це зумовлено базованістю традиційних HR-моделей на ієрархічності, регламентованості та функціональній спеціалізації, що суттєвою мірою знижує їх адаптивність до поточних і перспективних бізнес-трансформацій.

Тому в останні роки активізувалася тенденція до упровадження інноваційних підходів в HR, одним із яких став Agile, адже у ньому скомбіновано принципи гнучкого управління з системою роботи з кадровим потенціалом підприємства. У багатьох дослідженнях попередніх років Agile HR позиціювався як ключовий фактор успішного HR-інжинірингу з огляду на низку його прерогатив, серед яких: сприяння формуванню адаптивних команд, скороченню управлінських циклів та посиленню клієнтоорієнтованості внутрішніх процесів.

Але накопичений досвід впровадження Agile HR засвідчив локальність зумовлених цим підходом змін, констатував нестабільність результативності такого напрямку інновацій у кадровій політиці, підтвердив недоцільність і низьку продуктивність локальних змін в HR-функціях без глибинної трансформації організаційної архітектури компанії. Такі результати упровадження Agile HR у реальну кадрову управлінську практику ставлять під сумнів ідею про самодостатність цього підходу у підвищенні ефективності управління, посилюють суперечності між впровадженням гнучких HR-інструментів та збереженням традиційної ієрархічної структури управління, актуалізують думку про необхідність встановлення чітких кореляційних зв'язків між результативністю кадрової політики компанії, організованої за принципами Agile, та системною трансформацією організаційного дизайну компанії, підтверджують важливість не тільки упровадження інноваційних інструментів в управління кадровим потенціалом сучасних компаній, але переосмислення архітектури управління з подальшою зміною структури, ролей, процесів та принципів ухвалення рішень. Сьогодні постає необхідність розробки моделі Agile HR, що слугуватиме не тільки набором інноваційного диджитал-інструментарію, але й виступатиме елементом ширшого організаційного реінжинірингу, забезпечення розвитку суб'єктів бізнесової діяльності в умовах критичних викликів і невизначеності перспектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику Agile-підходу в управлінні персоналом досліджують багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Вітчизняні науковці Є. Вознюк, В. Євченко, О. Карінцева, Л. Мартинова,



В. Шевченко акцентують увагу на перевагах гнучкого управління персоналом: формуванні адаптивних команд, скороченні управлінських циклів, підвищенні залученості кадрів та децентралізації прийняття рішень. Водночас попереджають про суттєві недоліки Agile-методології: загрозу відкладених рішень, необхідність постійного навчання персоналу, складність адаптації документообігу та ризик редукації управління людьми до кількісних метрик [1–5]. Зарубіжні дослідники Й. Асгар, Ч. Матей, А. Мохий, Р. Стіж на основі емпіричних розвідок підтверджують позитивний вплив гнучких методів управління на швидкість прийняття рішень і міжфункціональну взаємодію, проте наголошують на стійкій залежності ефективності Agile HR від таких організаційних умов як структури влади, автономія команд та культура довіри [6–9].

Спільним висновком як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників є констатація обмеженості ефекту від впровадження Agile HR без глибинної трансформації організаційної архітектури компанії. Науковці підкреслюють, що Agile HR, залишаючись виключно на функціональному рівні, породжує суперечності між гнучкими практиками та ієрархічною структурою управління, а отже, набуває реальної ефективності лише в умовах системного організаційного реінжинірингу [4; 6; 7; 9]. Зазначені наукові розвідки окреслюють проблемне поле, яке потребує подальшого дослідження у частині розробки моделей інтеграції Agile HR у цілісний організаційний дизайн сучасної компанії.

Мета статті – розкрити можливості переходу від HR-інжинірингу до організаційного реінжинірингу в контексті еволюції Agile-підходу в управлінні компанією.

Виклад основного матеріалу. У наукових дослідженнях акцентується увага на гнучкості, інтерактивності, колаборативності, високій і швидкій адаптації Agile бізнес-процесів відповідно до нових потреб або умов зовнішнього та внутрішнього середовища, на наданні переваги побудові індивідуальних, зорієнтованих на професійне зростання траєкторій розвитку кадрового потенціалу на противагу довгостроковому плануванню кар'єри співробітників компанії. Також підкреслюється важлива роль Agile-підходу у гарантуванні балансу між автономією персоналу та загальною координацією, констатується необхідність застосування глобальних інтелектуальних систем на засадах концепції Smart Workforce для повномірного впровадження згаданого вище інноваційного підходу у кадровій політиці [1, с. 25, 26].

Дослідниками визначаються недоліки методології Agile, зокрема такі, як: загроза відкладених у часі управлінських рішень через тривале перебування пошуках ідеального варіанта, складність в адаптації документів із урахуванням їх актуальності, необхідність частих зустрічей команди, важливість постійної підтримки мотивації кадрів, яким потрібне навчання й перенавчання із залученням спеціальних Agile-коучів й проведенням відповідних тренінгових занять з Agile, придбання спеціальних курсів; формування культури гнучкості та самоорганізації [2, с. 475, 476].



У наукових розвідках також аналізуються позитивні й негативні практики реалізації Agile-підходу. Серед позитивних наводиться приклад компанії «SalesDoublert», яка задля розв'язання проблем, пов'язаних із зниженням ефективності, перевантаженням ІТ-команди, конфліктами через відсутність чітких пріоритетів і повільною реалізацією нових функціональних змін, запровадила замість централізованої структури Agile-підхід (робота команд як автономних фракталів) й досягла підвищення продуктивності, залученості персоналу та швидкості прийняття рішень [3, с. 72]. В інших позитивних прикладах упровадження Agile-підходу в ІТ-компаніях вказується на залежність успішності Agile-трансформації в умовах великої організації не тільки від методології, а від трансформаційного лідерства (лідер виступає фасилітатором, візіонером і захисником інтересів команди), узгодженості процесів та культурної готовності до змін, культури зворотного зв'язку, технологічної зрілості та чітко визначеної ціннісної орієнтації компанії [5, с. 151, 154, 156].

Науковці констатують низку нерозв'язаних проблем, які загострює упровадження Agile у сфері управління персоналом, зокрема таких, як: домінування технократичного підходу в порівнянні з соціально-психологічним в управлінні змінами; суперечності між адміністративними та змістовними функціями управління персоналом; перерозподіл функцій управління персоналом між HR-менеджерами і менеджерами проєктів; відсутність системності підготовки і брак знань HR-менеджерів для вирішення поточних завдань, пов'язаних із зміною ситуації. У цьому контексті цілком слушною є думка про те, що неврахування зазначених вище викликів призведе до повторення досвіду впровадження бригадних підрядів [4, с. 67–75].

Зарубіжними дослідниками на основі вивчення досвіду 71 agile-команд різних галузей констатується наявність широкого різноманіття форм зайнятості персоналу сучасних компанії (офлайн, гібридній та розподіленій), наголошується на необхідності обов'язкового супроводження адаптації новітніх HR-інструментів зміною організаційної архітектури, що має спрямовуватися на подолання невідповідності між традиційними системами управління персоналом та реаліями розподіленої, динамічної та фрагментованої праці [7]. Автори зарубіжних досліджень у межах емпіричних пошук приходять до висновку про позитивний вплив гнучких методів управління на швидкість прийняття рішень, міжфункціональну взаємодію та здатність реагувати на зміни середовища, але при цьому наголошують на наявності стійкої залежності ефективності Agile у кадровій політиці від організаційних умов (структури влади, автономії команд та культури довіри). Також актуалізується думка про обмеженість ефекту упровадження Agile HR без трансформації організаційної архітектури сучасних компаній [9].

Аналізуючи можливості, недоліки і перспективи Agile HR, дослідники підкреслюють важливість організаційної гнучкості компаній, тобто здатності



організації адаптуватися до швидкозмінюваного середовища та перебудовувати свою структуру й операційну діяльність. Її цілком слушно відносять до центральних важелів досягнення та підтримання конкурентних переваг суб'єктів бізнесової діяльності у ринковому середовищі. У структурному вимірі в організаційній гнучкості виокремлюють стратегічний, структурний, культурний і процесний аспекти. Зроблений у межах результатів емпіричних розвідок акцент на організаційній гнучкості як системній характеристиці організації, а не результату впровадження окремих управлінських практик, слугує підтвердженням ідеї про необхідність переходу від Agile HR до комплексного організаційного реінжинірингу [6].

Окрім зазначеного вище, цілком слушними є наукові позиції щодо наявності стійкого кореляційного зв'язку між поєднанням гнучких HR-стратегій і цінностей адаптивної культури та підвищеною адаптивністю, колаборацією, навчанням та інноваціями. У цьому контексті важливим є не тільки детерміноване цифровими трансформаційними процесами упровадження передових технологій, а й розвиток гнучких управлінських практик та адаптивної організаційної культури. У якості передових технологій розглядається Agile HR, емпірично підтверджується його позитивний вплив на конкурентну перевагу, на підвищення адаптивності, розвитку співпраці та операційної ефективності. Але водночас констатується достатній позитивний вплив адаптивної організаційної культури на конкурентоздатні позиції сучасних компаній [8].

Описане вище дає підстави констатувати, що сучасними науковими дослідженнями підтверджується певний позитивний вплив Agile HR на ефективність кадрової політики компанії та інших важливих показників її діяльності, але водночас наголошується, що ефект від упровадження зазначеного інноваційного підходу тісно корелює із трансформацією організаційної структури. Це актуалізує думку про досягнення позитивного ефекту від упровадження Agile HR лише за умови системної трансформації організаційного дизайну, тобто про необхідність переходу від функціонального до системного рівня, від інструментарію до архітектури управління.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави для констатації, що позиціонування Agile HR як ключового фактора успішного бізнес-інжинірингу сприяло скороченню часових витрат на кадрові процедури, стандартизації оцінювання результативності, підвищенню прозорості управління персоналом, але водночас загострило проблему його функціональної локалізації, тобто відсутності супроводу оптимізації кадрових процесів зміною управлінської логіки організації (структури влади, централізованих механізмів ухвалення рішень, вертикальної координації). Незважаючи на позитивний вплив Agile HR на оптимізаційну зміну підходів взаємодії між кадровим потенціалом сучасних компаній та керівництвом, на ініційоване ним зростання ролі командної автономії, горизонтальних зв'язків, гнучкого планування результатів, безперервного навчання та



адаптивного лідерства, простежується залежність трансформаційних перетворень від організаційного контексту.

Упровадження Agile HR відображається виключно на функціональному рівні, тобто сприяє вдосконаленню окремих HR-практик без ґрунтовної трансформації загальної архітектури організації, що породжує суттєві суперечності між автономністю команд і багаторівневою системою управління, між пропагованою за цим підходом культурою довіри і системою контролю, між інноваційністю і необхідністю дотримуватися певних регламентаційних процедур та засвідчує ізольовану позицію Agile HR у традиційній ієрархічній системі без чіткої інтеграції його в організаційну модель управління.

Включення Agile HR до органічних компонентів архітектури управління, тобто перехід від функціонального до системного рівня, має обов'язково передбачати поряд із зміною HR-практик трансформацію структури управління, принципів розподілу влади, моделі координації, процесів стратегічного планування, ролей керівників. Саме такий підхід сприятиме перепроєктуванню архітектури компанії відповідно до принципів адаптивності, що проявлятиме у підтримці реальної автономії команд, сприятиме швидкій реалізації стратегій компанії, переходу управління від контролю до фасилітації.

На основі описаного вище можна простежити певну логіку еволюції Agile-підходу (рис. 1).

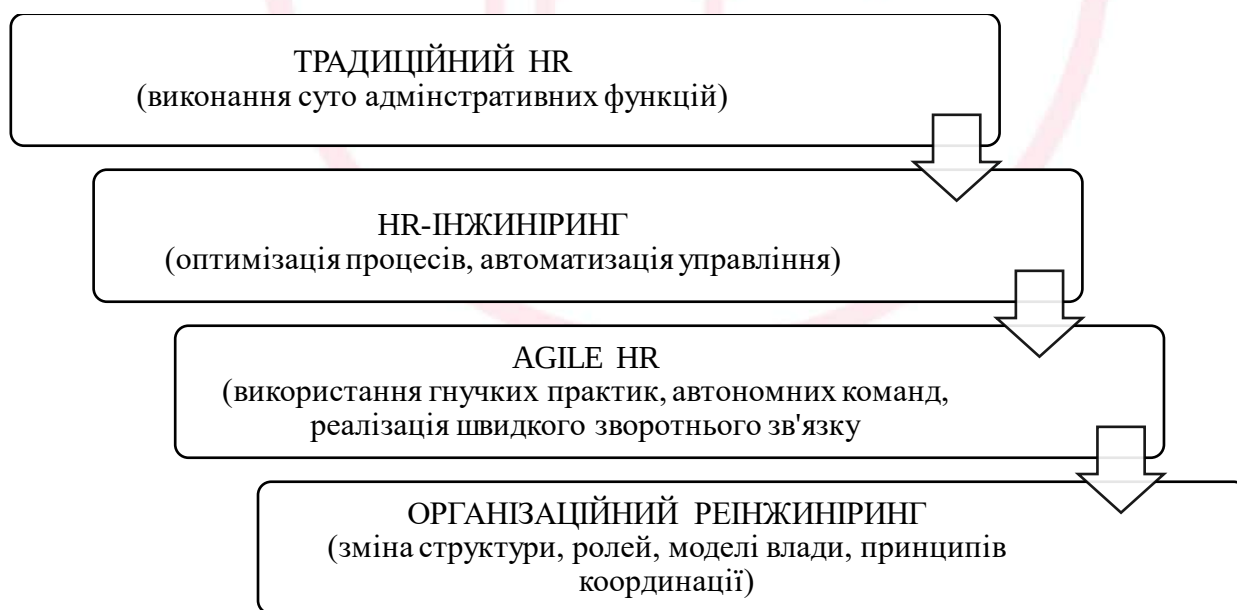


Рис. 1 Еволюція Agile-підходу в управлінні компанією (сформовано автором)

Під час традиційного HR здійснювалося централізоване управління персоналом, основними постулатами якого були кадровий облік і контроль, дотри-



мання нормативних вимог, що гарантувало стабільність, формальну впорядкованість процедур і зниження правових ризиків завдяки чіткій регламентації, але водночас призвело до надмірної бюрократизації, обмеженої адаптивності до динамічних змін бізнес-середовища. HR-інжиніринг передбачав перехід процесного підходу, забезпечив стандартизацію, вимірюваність результатів, цифровізацію операцій, сприяв підвищенню ефективності, прозорості показників, дав змогу скоротити часові витрати завдяки автоматизації та аналітиці, але поглибив збереження функціональної фрагментації та ризик редукції управління людьми до кількісних метрик без трансформації організаційної логіки.

Agile HR сприяв запровадженню ітеративного планування, організацію кросфункціональних команд, забезпечив регулярний зворотний зв'язок і децентралізоване прийняття рішень, що у підсумку підвищило рівень залученості персоналу та розвиток культури відповідальності й співпраці, але водночас викликало суперечності між гнучкими практиками та ієрархічною структурою, констатувало необхідність культурної трансформації та зміни управлінського мислення. За організаційного реінжинірингу відбувається системне перепроєктування організаційної архітектури (зміна структури, ролей, принципів координації та розподілу влади), що становить підґрунтя для формування цілісної адаптивної системи управління, підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Під час переходу від функціонального рівня до системного рівня, від інструментарію до архітектури управління у межах упровадження Agile HR доцільно дотримуватися низки принципів (рис. 2).

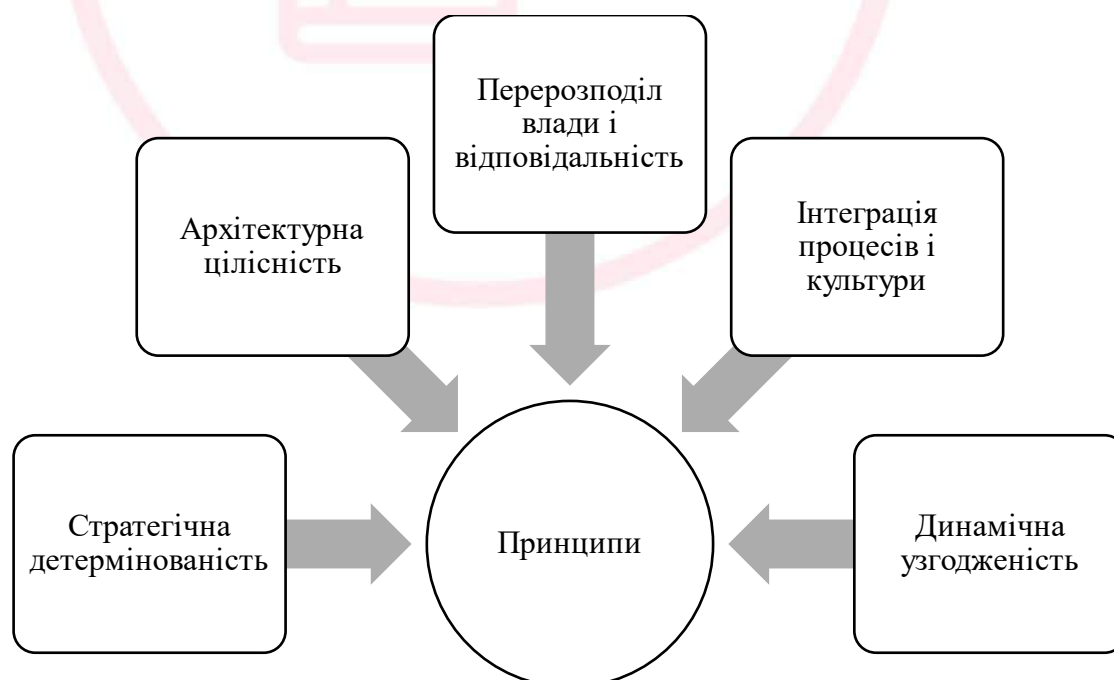


Рис. 2 Принципи архітектурної трансформації управління при переході від функціонального до системного рівня (сформовано автором)



Принцип стратегічної детермінованості реалізується через базованість будь-яких змін HR-практик на стратегії та бізнес-моделі компанії. Реалізація принципу архітектурної цілісності здійснюється через охоплення трансформаційними процесами не тільки окремих рівнів, а усього організаційного дизайну. Принцип перерозподілу влади та відповідальності передбачає зміну моделі прийняття рішень, що забезпечить делегування, децентралізацію та підвищення автономії команд, перегляд ролей керівників і формування нової управлінської культури. Завдяки реалізації принципу інтеграції процесів і культури забезпечується супровід формальних структурних трансформацій зміною норм взаємодії, цінностей і поведінкових моделей. Принцип динамічної узгодженості виражається у збереженні здатності системи управління до постійного самокоригування, її динамічності з подальшою еволюційністю.

Описана нами еволюція Agile-підходу в управлінні компанією, обґрунтовані принципи архітектурної трансформації управління при переході від функціонального до системного рівня є основою до формування моделі інтеграції Agile HR у системний організаційний дизайн компанії (рис. 3).



Рис. 3 Модель інтеграції Agile HR у системний організаційний дизайн (сформовано автором)



Стратегія компанії виступає основним детермінантом формування параметрів архітектури управління, вимог до швидкості змін, інноваційної активності та організаційної гнучкості. Через бізнес-модель здійснюється операціоналізація стратегії, визначаються конфігурації ресурсів, партнерств, клієнтських сегментів і потоків доходів. У системному організаційному дизайні розкриваються структура компанії, розподіл відповідальності, механізми координації, культурні норми і цінності компанії й принципи прийняття рішень. Внесення Agile HR як підсистеми організаційного дизайну слугує гарантом узгодженості HR-практик із структурою, процесами та культурою компанії, сприяє формуванню адаптивної продуктивності, тобто здатності компанії до одночасного підтримування ефективності усіх видів діяльності й до швидкої перебудови, гнучкої переорієнтації під дією деструктивних і суперечливих викликів та умов мінливого ринкового середовища.

Висновки. Agile HR є інноваційним і достатньо ефективним підходом, який забезпечує підвищення продуктивності, залученості персоналу та швидкості прийняття рішень, але ефективність його впровадження залежить від комплексної трансформації бізнес-моделі, зокрема організаційного дизайну й потребує виваженого переходу від функціонального до системного рівня, від інструментарію до трансформації самої архітектури управління. Еволюція agile-підходу в управлінні компанією підтверджує необхідність переходу від функціонального до системного рівня, у межах якого слід дотримуватися принципів архітектурної трансформації управління: стратегічної детермінованості, архітектурної цілісності, перерозподілу влади і відповідальності, інтеграції процесів і культури, динамічної узгодженості. Інтеграція Agile HR у системний організаційний дизайн сприяє досягненню узгодженості HR-практик із структурою, процесами та культурою, формуванню адаптивної продуктивності сучасної компанії. Урахування специфіки еволюційного поступу Agile HR на шляху від HR-інжинірингу до організаційного реінжинірингу, принципів архітектурної трансформації управління, розробка, апробація й впровадження ефективних моделей інтеграції Agile HR у системний організаційний дизайн підприємства забезпечить перетворення Agile HR з драйвера змін в органічний компонент нової архітектури управління, гарантує довгострокову адаптивність і конкурентоспроможність компанії.

Перспективний науковий інтерес становить подальше вивчення й узагальнення реальних практик використання Agile HR у кадровій політиці різних організацій, оцінка перспектив і ризиків впровадження цього інноваційного інструмента в управлінні кадровим потенціалом підприємств, розробка й експериментальна апробація моделей інтеграції Agile HR в організаційний дизайн сучасних різногалузевих компаній, створення чітких рекомендацій щодо використання інноваційних діджитал-інструментів і базованих на цифрових технологіях підходів у кадровому менеджменті. Окремих досліджень також



потребує система роботи підприємств різних галузей із упровадження інновацій у кадровій політиці, оцінка їх ефективності, приділення особливої уваги навчанню персоналу й керівництва компаній принципам роботи з інноваційними кадровими інструментами і підходами.

Література:

1. Вознюк Є. О. Особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом для формування ефективної HR-системи. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. №4 (207). С. 22-38. Режим доступу: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.04.02>
2. Євченко В. В. Формування адаптивного маркетингу та agile-підхід в управлінні проєктами // Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колективна монографія ; за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. – С. 474-490.
3. Фрактальні організаційні структури як інноваційна модель управління бізнесом в умовах трансформацій/ О.І. Карінцева, С.В. Тарасенко, Л.В. Старченко, В.М. Лебідь. *Via economica*. 2025. № 10. С. 66–74. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9>
4. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 20(48). С. 67–75. Режим доступу [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75)
5. Шевченко В. Роль керівника в успішному впровадженні Agile у IT-компаніях: кейс-аналіз. *Development Service Industry Management*. 2025. №4. С. 150-158. Режим доступу [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(20))
6. Asghar, J., Kanbach, D. K., Kraus, S. Toward a multidimensional concept of organizational agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2025. №76(1). P. 885-911. Access mode: <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
7. Matej Č., Amadeja L. Work Has Changed, Has HRM? Designing for the Distributed, Fragmented, and Fluid Era. *Human Resource Management*. 2025. Access mode: <https://doi.org/10.1002/hrm.70028>.
8. Mohyi A. The Role of Agile Human Resource Management and Adaptive Organizational Culture in Achieving Organizational Competitive Advantage in the Era of Technological Disruption. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*. 2026. №5(1), 1–18. Access mode: <https://doi.org/10.55927/ministal.v5i1.15962>.
9. Steegh R., Voorde K., Paauwe J., Peeters T. The agile way of working and team adaptive performance: A goal-setting perspective/ *Journal of Business Research*. 2025. №189. Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115163>.

References:

1. Vozniuk, I. (2025). Osoblyvosti vprovadzhennia didzhytalizovanoho upravlinnia personalom dlia formuvannia efektyvnoi HR-systemy. [Features of Implementing Digitalized Personnel Management for Creating an Effective HR System]. *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt – Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, 4 (207). 22-38. Retrieved from <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.04.02> [in Ukrainian].
2. Yevchenko V. V. (2025) Formuvannia adaptivnoho marketynhu ta agile-pidkhyd v upravlinni proiektamy [Formation of adaptive marketing and agile approach in project management]. *Transformatsiia sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii – Transformation of socio-economic systems in the context of globalization* (pp. 474-490). Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S. [in Ukrainian].



3. Karintseva, O., Tarasenko, S., Starchenko, L., & Lebid, V. (2025). Fraktalni orhanizatsiini struktury yak innovatsiina model upravlinnia biznesom v umovakh transformatsii [Fractal organizational structures as an innovative model of business management in times of transformation]. *Via Economica*, (10), 66–74. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9> [in Ukrainian].
4. Martynova, L., & Korzh, N. (2021). Stratehichna hnuchkist – osnova paradyhmy upravlinnia liudskymy kapitalom ta liderstva [Strategic flexibility – the basis of the human capital management and leadership paradigm]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika» – Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 1(20(48)), 67–75. Retrieved from [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75) [in Ukrainian].
5. Shevchenko, V. (2025). Rol kerivnyka v uspishnomu vprovadzhenni Agile u IT-kompaniiakh: Keis-analiz. [The role of leadership in successful Agile implementation in IT companies: a case study] *Development Service Industry Management*, (4), 150–158. Retrieved from [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(20)) [in Ukrainian].
6. Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
7. Matej, Č., & Amadeja, L. (2025). Work has changed, has HRM? Designing for the distributed, fragmented, and fluid era. *Human Resource Management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.70028>
8. Mohyi, A. (2026). The role of agile human resource management and adaptive organizational culture in achieving organizational competitive advantage in the era of technological disruption. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 5(1), 1–18. Retrieved from <https://doi.org/10.55927/ministal.v5i1.15962>
9. Steegh, R., De Voorde, K. V., Paauwe, J., & Peeters, T. (2025). The agile way of working and team adaptive performance: A goal-setting perspective. *Journal of Business Research*, 189, 115163. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115163>

Дата першого надходження статті до видання: 14.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026