

ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

©2023 ЯВОРСЬКИЙ Р. Т., ШИШКОВСЬКИЙ С. В.

УДК 658
JEL: M10; O15; O22

Яворський Р. Т., Шишковський С. В. Формування гнучкої системи менеджменту

В умовах перманентних змін, розвиток гнучких методологій управління стає актуальною необхідністю. Основними факторами впливу на ефективність сучасного менеджменту можна вважати такі: обґрунтованість і гнучка варіативність управлінських рішень, наявність бачення шляхів розвитку організації, висока ефективність організаційних процесів, компетентність і спритність працівників. У статті розглянуто сутність понять «гнучкість системи» з подальшим поширенням цих дефініцій на «гнучкість системи організування та управління економічною системою». Під гнучкістю запропоновано розуміти здатність системи, що піддається випадковим впливам внутрішніх і зовнішніх факторів, змінювати свій стан або траєкторію руху (розвитку) в межах, які обумовлені критичними значеннями основних параметрів, за якими настають незворотні зміни цілісності системи. Наведено визначення поняття «спритний працівник» як компетентного фахівця, у якого всі властивості спритності розвинені на високому рівні (кмітливість, жвавість, енергійність, зацікавленість, тямущість, вправність). Розглянуто особливості формування гнучких команд з урахуванням типології працівників. У гнучкій команді працівники мають право висловлювати та відстоювати власну точку зору у спірній ситуації, але не блокувати одне одного. У гнучкій команді зміна особистої оцінки ситуації драйвує, а не розчаровує. У цьому полягає «секрет» ефективної роботи гнучкої команди. Важливою складовою при формуванні гнучкої команди є наставництво. Відправною точкою наставництва є управлінська самосвідомість як усвідомлення власних сильних і слабких сторін та рис особистості. Наставництво належить до методів менеджменту, що спрямовані на розвиток індивідуума шляхом обміну баченням проблеми та вибору дієвих інструментів її вирішення на підставі особистого досвіду чи кращої практики інших менеджерів.

Ключові слова: гнучка методологія, менеджмент, система, спритність, Agile.

Бібл.: 11.

Яворський Роман Тарасович – аспірант кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: roman.t.yavorskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6018-8493>

Шишковський Сергій Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: serhii.v.shyshkovskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1293-2017>

UDC 658
JEL: M10; O15; O22

Yavorskyi R. T., Shyshkovskyi S. V. Formation of a Flexible Management System

In the context of permanent changes, the development of flexible management methodologies becomes an urgent necessity. The main factors influencing the effectiveness of modern management are the following: validity and flexible variability of managerial decisions, availability of a vision of the ways of development of the organization, high efficiency of organizational processes, competence and agility of employees. The article considers the essence of the concepts of «flexibility of the system» with the further extension of these definitions to «flexibility of the system of organization and management of the economic system». Flexibility is proposed to be understood as the ability of a system, which is subject to random influences of internal and external factors, to change its state or trajectory of movement (development) within the limits that are due to the critical values of the main parameters, after which irreversible changes in the integrity of the system occur. The definition of the concept of «dexterous worker» as a competent specialist, who has all the properties of dexterity developed at a high level (ingenuity, liveliness, energy, interest, intelligence, dexterity) is presented. The features of the formation of flexible teams are considered, taking into account the typology of employees. In a flexible team, employees have the right to express and defend their own point of view in a controversial situation, but not to block each other. In a flexible team, a change in personal assessment of the situation drives, not disappoints. This is the «secret» of the effective work of a flexible team. An important component in building a flexible team is mentoring. The starting point of mentoring is managerial self-awareness as an awareness of one's own strengths, weaknesses and personality traits. Mentoring refers to management methods aimed at the development of an individual by sharing a vision of a problem and choosing effective tools for solving it based on personal experience or best practice of other managers.

Keywords: flexible methodology, management, system, dexterity, Agile.

Bibl.: 11.

Yavorskyi Roman T. – Postgraduate Student of the Department of Project Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: roman.t.yavorskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6018-8493>

Shyshkovskyi Serhii V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: serhii.v.shyshkovskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1293-2017>

Мінливість і невизначеність бізнес-середовища призводять до складності прийняття управлінських рішень та їхнього впровадження для розвитку підприємств [1]. Тож не дивно, що традиційні методології управління вже не відповідають викликам сьогодення. Тим паче, в умовах цифрової економіки, тривалої пандемії та перманентної загрози світової війни. Формування нових методологій управління стає необхідністю для подолання вказаних викликів шляхом формування нових способів функціонування окремих працівників, їхніх команд та організацій.

Ідея гнучкого менеджменту вже тривалий час перебуває у фокусі наукових досліджень і практичних напрацювань та знайшла концептуальне відображення в публікації «agilemanifesto» [2]. Сьогодні методологія Agile-менеджменту регулярно розглядається на найбільш значущих науково-практичних форумах з дослідження ефективності управління розвитком підприємств та організацій, а також на ІТ-конференціях. Проблеми створення та організування гнучкої командної роботи перебувають у центрі уваги менеджерів організації [3–6].

Збільшення кількості успішних прикладів впровадження нових методологій управління підвищує зацікавленість менеджерів до їх опанування. Зростає інтерес з боку організацій до переходу від традиційних (жорстких) методологій організації праці та управління до принципово відмінних від них методологій гнучкого менеджменту.

За класичною методологією управління підприємствами (організацією) полягає в розробленні деталізованого в часі та за ресурсами плану розвитку та його неухильному виконанні. Ця методологія базується на філософії наукової організації праці Ф. Тейлора, за якою раціональне поєднання людини і роботи є базисом продуктивної праці, а також потокової організації виробництва Г. Форда й адміністративної моделі управління А. Файоля. «План у «жорсткій» системі управління є священною короною», а внесення змін до нього – небажаним винятком.

Класична методологія управління організацією тривалий час була панівною. Менеджери в основному орієнтувалися на окреслені в плані завдання та вимагали від працівників безумовного їх виконання з мінімальними витратами часу та ресурсів, тобто з найвищою продуктивністю. Протягом багатьох років класична методологія управління видозмінювалася в напрямку підвищення ролі працівників в управлінні організацією шляхом їх адекватної мотивації та заохочення до продуктивної праці (теорії потреб і заохочення А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, В. Врума, С. Адамса, Л. Портера та ін.) [7–11].

Поширення гібридних систем менеджменту актуалізує проблему створення в структурі традиційної системи функціонального модуля для забезпечення її комунікації із гнучкою системою менеджменту.

Метою дослідження є формування гнучкої системи управління. Сьогодні управління організацією характеризується високою складністю та швидко змінними умовами їхньої діяльності. Менеджери організації щодня змушені долати такі виклики зовнішнього середовища, як глобалізація економіки, динамічна диджиталізація суспільного буття та економічних процесів, культурна різноманітність працівників, перманентні зміни правових і соціально-економічних умов господарювання, урізноманітнення й ускладнення бізнес-процесів, зростання очікувань та вимог клієнтів тощо.

Можна вважати, що на виклик «мінливість середовища функціонування» найкращою реакцією організації буде «гнучкість системи», а на виклик «невизначеність бізнес-середовища» – «спритність працівників і команд виконавців».

Розглянемо зміст понять «гнучкість системи» з подальшим поширенням цих дефініцій на «гнучкість системи організування та управління економічною системою».

Система як цілісне, функціональне утворення характеризується структурою (сукупністю елементів і зв'язків між ними), функцією та відношенням цілісності (емержентності). Гнучкою вважають систему, що наділена здатністю змінювати структуру та функцію під дією внутрішніх і зовнішніх факторів без втрати її цілісності. Цілісність системи зберігається, якщо в процесі руху (розвитку) значення основних параметрів системи не перевищують критичних значень, тобто перебувають у допустимих межах зміни.

Гнучкість асоціюється з такими поняттями, як мінливість і адаптивність системи. Гнучкість як властивість системи характеризується такими основними ознаками, як здатність вчасно реагувати та об'єктивно сприймати зміни бізнес-середовища (зовнішнього та внутрішнього) і легко змінювати структуру та функцію системи з метою швидкого пристосування до нових умов функціонування, уникаючи точок біфуркації.

Узагальнюючи вищезазначене, під гнучкістю будемо розуміти здатність системи, що піддається випадковим впливам внутрішніх і зовнішніх факторів, змінювати свій стан або траєкторію руху (розвитку) в межах, що обумовлені критичними значеннями основних параметрів, за якими настають незворотні зміни цілісності системи [11].

Застосування новітніх методологій організування та управління виробничо-господарською діяльністю підприємств спрямоване на швидке й ефективне створення нових продуктів на вимогу ринку завдяки гнучкому функціонуванню організації та високій продуктивності спритних працівників.

До таких нових методологій менеджменту, які характеризуються високою гнучкістю організування праці, відносять холакратію і селф-менеджмент – як

фреймворки без управлінської ієрархії. Також значного поширення набули гнучкі методології управління операційною діяльністю та управління організацією (Lean, Kanban, Agile, Scrum та ін.) [2–11].

Гнучка методологія вперше з'явилася на початку 30-х рр. XX ст. Гнучке управління проектами (*Agile management*) базується на Agile-методології, яка суттєво відрізняється від традиційної методології «каскадного» (поетапного, покрокового) виду. За традиційною системою управління виконання робіт здійснюють поетапно за деталізованим у часі та ресурсами планом. Виконавши роботи на першому етапі, можна приступати до другого етапу, а далі до наступного. На кожному етапі виконуються чітко визначені завдання у встановлені терміни. Зміни до плану є вимушеними та небажаними.

За гнучкою методологією, на відміну від традиційної, зміни розглядаються як невід'ємна частина управління проектом, що можуть відбуватися на будь-якому етапі робіт. При цьому зміни не можуть мати катастрофічних наслідків для виконання проекту, оскільки деталізований план робіт на весь плановий проміжок часу не складається. Отже, не існує директивних планових показників, що потребують безумовного дотримання.

Важливо зазначити, що для виконання певних проектів доцільно застосовувати традиційні або гібридні методології управління. У ряді випадків неможливо однозначно встановити пріоритетність існуючих методологій, скажімо, традиційної чи гнучкої. У такому випадку доцільно створити гібридну методологію.

Гнучка методологія управління передбачає, що команда виконавців є ініціативною, компетентною та самомотивованою на створення продукту. Гнучка методологія створює можливості до самовдосконалення та розвитку кожної особи й організації загалом. Наявність уповноважених працівників і команд означає, що вони наділені повноваженнями приймати рішення та готові діяти без вказівок і контролю вищого керівництва [4; 8; 11].

У гнучкій системі менеджменту працівники, спираючись на досвід та інтуїцію, мають змогу передбачити майбутні зміни бізнес-середовища, оцінити їхні можливості та загрози, а також підготувати альтернативні варіанти управлінських рішень. Тим самим, спритність уповноважених працівників (команд) дозволяє швидко реагувати на зміну реальності або виникнення загрози. Спритний працівник – це компетентний фахівець, у якого всі властивості спритності розвинені на високому рівні (кмітливність, жвавість, енергійність, зацікавленість, тямущість, вправність).

Ще одним аспектом гнучкості є командна та організаційна спритність. Гнучке мислення та вдосконалення особистих навичок можуть бути корисними в контексті проектної роботи для тих менеджерів, які

хочуть побудувати «бірюзові» команди, що здатні до само менеджменту, та крос-функціональні. Розуміння рівня спритності співробітників допомагає налагодити взаємини в групах і вільне володіння процесами. Наприклад, це допомагає команді продажів реагувати на потреби клієнтів вчасно та швидко.

Гнучкість також має важливе значення для маркетингової служби, в процесах виявлення мінливих тенденцій та пошуку шляхів належного реагування на очікування ринку. Сучасні організації сьогодні замість типових R&D-відділів все частіше створюють невеликі робочі групи для роботи над продуктами та новими послугами, використовуючи гнучкі методології. Члени команди повинні демонструвати особисту спритність, щоб відстоювати правильність запропонованих маркетингових рішень та їхню відповідність потребам ринку на кожному стані своєї роботи. Внесення змін і поправок з урахуванням відгуків споживачів є природною реакцією гнучкої команди на голос клієнта. Це закріплює творчий підхід до виконання роботи на основі «co-creation» виробника та споживача і дозволяє узгодити інтереси стейкхолдерів. Про переваги використання фреймворку Agile для діагностики маркетингових рішень в умовах мінливого бізнес-середовища на інструментальному рівні особистої спритності стверджується у працях [9; 11].

У гнучкій системі менеджменту працівники використовують свої ресурси спритності по-різному, залежно від змісту та способів виконання роботи. Якщо менеджер віддає перевагу аналітичній роботі за опанованими та перевіреними шаблонами, то не слід очікувати на його відкритість до змін і на сприйняття нечітких сигналів, які надходять із бізнес-середовища. Натомість, такі працівники можуть чудово прогнозувати наслідки й оцінювати ризики та загрози на основі встановленої тенденції розвитку бізнесу. Також слід зважати на те, що менеджер може бути не пристосованим до ефективної співпраці в команді. Проте, підвищуючи свою спритність, він може сприяти досягненню цілей команди. Наголосимо, що досягнути бізнесового результату в довгостроковій перспективі можна лише шляхом відповідальної та гнучкої взаємодії стейкхолдерів. Діяти гнучко – означає оптимально реагувати на потреби середовища, в якому функціонує організація.

Гнучка команда може швидко пристосовуватися до змін передбачуваних можливостей і загроз, тому вона залишається ефективною в будь-яких ситуаціях. Однак у конкурентних умовах, наприклад при взаємодії працівників торговельних команд, реалізувати ідеї гнучкої співпраці дещо складніше. За таких умов необхідно зважати на комунікаційні та професійні характеристики працівників. Раціональне поєднання в одній команді працівників, які доповнюють одне одного, дозволить адекватно реагувати на потреби клієнтів і збільшити спільний прибуток.

За наявності різних типів клієнтів слід вирішити, як розподілити працівників між ними з урахуванням потенційного приросту продажу від кожного працівника.

При формуванні команди важливо враховувати те, що занадто велика розбіжність гнучких стратегій виконавців може зашкодити ефективній командній роботі. Скажімо, коли в команді взаємодіють «новатор» зі стійким переконанням щодо необхідності перманентного тестування ринку та внесення змін до маркетингових рішень, а також надобережний у власних рішеннях «детектор ризику». Таке поєднання виконавців неодмінно призведе до конфлікту між ними [11].

У гнучкій команді працівники мають право висловлювати та відстоювати власну точку зору у спірній ситуації, але не блокувати одне одного. У гнучкій команді зміна особистої оцінки ситуації драйвить, а не розчаровує. У цьому полягає «секрет» ефективної роботи гнучкої команди.

У праці [5] наголошується, що вирішальне значення для ефективного управління гнучкою командою та забезпечення підтримки розроблених топ-менеджерами рішень мають компетентність членів команди, їхня репутація та розуміння корпоративної культури організації. Відповідно, при формуванні команди необхідно чітко уявляти профілі потенційних працівників та їхнє місце в команді. І це завдання підбору кадрів є далеко не очевидним. Наприклад, у відділі продажів менеджери часто орієнтуються на пошук виконавців, які «забезпечують результат». Орієнтація на досягнення мети та результату є фундаментальною, але в контексті «тімбідінгу» необхідно зважати не лише на вміння скласти таблиці та оперувати цифрами. Формування образу структурного підрозділу, що підлягає створенню, має вирішальне значення. Це бачення має відповідати стратегічному баченню організації загалом і конкретним цілям внутрішніх стейкхолдерів.

Наступним кроком формування гнучкої команди є розробка профілю бажаного працівника, якого потрібно вибрати із сукупності альтернативних кандидатів. Найскладніше завдання полягає в тому, щоб знайти такого працівника, який відносно легко впишеться в команду та організацію, а також відповідатиме конкретним очікуванням менеджера команди стосовно ряду вимог. Ці вимоги випливають зі стратегічного бачення менеджера майбутнього розвитку організації та структурного підрозділу в середньостроковій перспективі (на 2–5 років). При цьому враховуються можливості та ризики розвитку в мінливому бізнес-середовищі. Актуальною проблемою є передбачення напрямку перманентних змін кваліфікаційних вимог до працівника та виявлення його здатності пристосовуватися до змін. Також важливо об'єктивно оцінити особистісні характеристики пра-

цівника, його здатність до командної роботи, схильність до саморозвитку та самоменеджменту, а також відповідність внутрішньої культури особистості корпоративній культурі організації [11].

Серед науковців та практикуючих менеджерів не існує єдиної думки про вплив досвіду праці членів команди на ефективність командної роботи [5; 6]. Однак існує консенсусне розуміння позитивної ролі наставництва при формуванні гнучкої команди. Відправною точкою наставництва є управлінська самосвідомість як усвідомлення власних сильних і слабких сторін та рис особистості. Наставництво належить до числа методів менеджменту, спрямованих на розвиток індивідуума шляхом обміну баченнями проблеми та вибору дієвих інструментів її вирішення на підставі особистого досвіду чи кращої практики інших менеджерів. Менторство має на меті підтримку входження нових працівників у команду протягом певного часу.

За словами Н. Макленнана, наставництво – це процес співпраці, в якій молодий керівник неформально підпорядкований більш досвідченому, що приводить до створення синергійного ефекту та сприятливих умов для обопільного розвитку. Наставник прагне навчити молодшого колегу всьому, що дозволить йому ефективно працювати в організації. О. Брайен визначає наставника як особу, яка добровільно ділиться своїми знаннями і досвідом за допомогою різних форм – коучинг, наставництва або партнерства – незалежно від ролі, відведеної йому (учитель, наставник, волонтер, бізнес-ангел тощо). Як зазначає Є. Вольська у праці [6], наставник може працювати в одній організації з молодшим колегою, або за межами організації. Визначальними характеристиками наставника мають бути його досвід, знання та здобутки на шляху професійного й особистісного розвитку. Наставник для молодшого колеги є скоріше партнером, ніж вихователем на шляху опанування нових знань. Внутрішній наставник терпляче прищеплює нові знання та філософію корпоративної культури, а зовнішній ментор може привносити досвід, знання та інше розуміння гнучкого менеджменту [10; 11].

Досвід світових брендів Nokia і Kodak багаторічної давності прекрасно відображає цю ситуацію. Обидві компанії, колись лідери ринку у своїх видах діяльності, не змогли вчасно відреагувати на зміни. Забувши про інвестиції в дослідження та розробки, вони не встигли за мінливою реальністю та, як наслідок, їх випередили конкуренти. Два поважні бренди швидко втратили свої ринкові позиції, оскільки вони вчасно не відреагували на зміни в бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердили, що без гнучкої взаємодії зі стейкхолдерами, без пильної уваги до потреб бізнесу та сигналів з боку споживачів, без інновацій-

них ідей, без готовності до змін і спритності працівників, без впровадження гнучких методологій менеджменту у відповідь на виклики зовнішнього світу неможливо утримати організацію на хвилі змін. Характерною особливістю гнучкої системи менеджменту є відсутність заздалегідь визначених цілей. Перевагою такої системи менеджменту є гнучкість, оскільки практично на будь-якій фазі робіт можна вносити зміни на вимогу споживачів, які узгоджуються зі стейкхолдерами. Проте запровадження гнучкої системи менеджменту вимагає відповідальної взаємодії між структурними елементами внутрішнього середовища організації, а також із зовнішніми стейкхолдерами. Якість такої взаємодії залежить від спритності та дисциплінованості членів команди. Опанування методології гнучкого менеджменту може стати катализатором розвитку організації та досягнення високих результатів. Проте потребує навчання працівників для роботи в мінливих і непередбачуваних умовах з використанням нових знань та вмінь. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Яворський Р. Т., Шишковський С. В., Тимошук М. Р. Базові моделі управління розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 282–289. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-282-289>
2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
3. Данчук В. Д., Луцюк Д. В. Специфіка впровадження Agile методологій для проектів розробки програмного забезпечення. *Вісник Національного транспортного університету*. 2011. № 24. Ч. 2. С. 346–350.
4. Davies R., Sedley L. *Agile Coaching. Pragmatic Bookshelf*, 2009. 250 p.
5. Żemło R. Manager musi mieć jasną wizję i wysoką samoświadomość. *Kompendium HR*. Wydawca: Grupa Pracuj Sp. z o.o., 2019. S. 46-47.
6. Wolska E. Pracownik pracownikowi mentorem. *Kompendium HR*. Wydawca: Grupa Pracuj Sp. z o.o., 2019. S. 42–44.
7. Fowler M., Highsmith J. The Agile Manifesto. August 2001. URL: https://nitrix-reloaded.com/wp-content/uploads/2010/01/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf
8. Sutherland J., Sutherland J. J. *Scrum. The Art of Doing Twice the work in Half the Time*. Crown Currency, 2014. 256 p.
9. Christopher M. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*.

2000. Vol. 29. Iss. 1. P. 37-44.

DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)

10. Сазерленд Дж., Швабер К. Авторитетний посібник зі Скраму: Правила Гри. 2011. URL: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf>
11. Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization : monograph : in 2 vol. / under the editorship R. Feshchur. Lviv : Rastr-7, 2023. Vol. 2. 130 p.

REFERENCES

- "Agile-manifest rozrobky prohramnoho zabezpechennia" [Agile Software Development Manifesto]. <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- Christopher, M. "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets". *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1 (2000): 37-44. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)
- Danchuk, V. D., and Lutsiuk, D. V. "Spetsyfika vprovadzhennia Agile metodolohii dlia proektiv rozrobky prohramnoho zabezpechennia" [The Specifics of Implementing Agile Methodologies for Software Development Projects]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, vol. 2, no. 24 (2011): 346-350.
- Davies, R., and Sedley, L. *Agile Coaching. Pragmatic Bookshelf*, 2009.
- Fowler, M., and Highsmith, J. "The Agile Manifesto". August 2001. https://nitrix-reloaded.com/wp-content/uploads/2010/01/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf
- Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization*, vol. 2. Lviv: Rastr-7, 2023.
- Sazerlend, Dzh., and Shvaber, K. "Avtorytetnyi posibnyk zi Skramu: Pravyla Hry" [The Authoritative Guide to Scrum: The Rules of the Game]. 2011. <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf>
- Sutherland, J., and Sutherland, J. J. *Scrum. The Art of Doing Twice the work in Half the Time*. Crown Currency, 2014.
- Wolska, E. "Pracownik pracownikowi mentorem". In *Kompendium HR*, 42-44. Wydawca: Grupa Pracuj Sp. z o.o., 2019.
- Yavorskyi, R. T., Shyshkovskyi, S. V., and Tymoshchuk, M. R. "Bazovi modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [The Basic Models of Enterprise Development Management]. *Biznes Inform*, no. 9 (2023): 282-289. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-282-289>
- Zemlo, R. "Manager musi miec jasna wizje i wysoka samoświadomosc". In *Kompendium HR*, 46-47. Wydawca: Grupa Pracuj Sp. z o.o., 2019.