

## АНОТАЦІЯ

*Бочевар І.В.* Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання, яке полягає у розробленні теоретико-методичних підходів та інструментарію адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін і рекомендацій щодо його застосування.

Робочою гіпотезою дослідження є припущення про те що, системне адаптивне управління персоналом, яке інтегрує ключові види менеджменту та класифікує персонал за параметрами адаптивності, що реалізується у циклічній послідовності оцінки, розвитку та моніторингу персоналу з урахуванням життєвого циклу організації, підвищує її здатність ефективно реагувати на стратегічні зміни, мінімізує кадрові ризики та забезпечує стійку конкурентоспроможність.

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження, визначено мету, об'єкт, предмет дослідження, робочу гіпотезу, відповідні завдання та методи їх розв'язання, висвітлено наукову новизну роботи, її практичне значення, наведено відомості щодо апробації результатів, зазначено особистий внесок автора.

У першому розділі дисертації «Теоретичні засади адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін» проведено систематизацію наукових підходів до визначення категорії «персонал організації» та встановлено, що традиційні підходи недостатньо враховують адаптивну спроможність працівників у динамічному середовищі. Досліджено сутність дотичних понять та визначено, що кожне з них відображає окремі аспекти людського чинника, не формуючи цілісної системи оцінки та управління, що

зумовлює потребу їх інтеграції в межах єдиного підходу. Запропоновано авторську класифікацію персоналу за адаптивним підходом, виокремлено риси та компетенції, що визначають адаптивність працівників. Сформовано авторське визначення категорії «персонал організації» як інтегрованого об'єкта адаптивного управління, що поєднує професійні компетенції, цифрову грамотність, інноваційні навички, психологічну стійкість і соціальні компетенції, критично важливі в умовах стратегічних змін.

Розроблено авторський концепт системи управління персоналом, заснований на інтеграції менеджменту знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, соціального та ризик-менеджменту, визначено його ключові завдання. Систематизовано інструменти оцінки, розвитку та моніторингу змін, які утворюють логічний цикл «оцінка – розвиток – моніторинг», забезпечуючи цілеспрямований вплив на професійний і соціально-психологічний розвиток персоналу та своєчасне реагування на стратегічні виклики.

Узагальнено сучасні підходи до трактування стратегічних змін і класифіковано їх за внутрішніми та зовнішніми чинниками, антикризовими, трансформаційними й розвитковими напрямками. Обґрунтовано їх дуальний вплив: створення можливостей розвитку та генерування ризиків. Доведено, що реакція організації та персоналу на стратегічні зміни має динамічний характер і залежить від стадії життєвого циклу підприємства, що зумовлює необхідність адаптивного управління персоналом. Сформульовано авторське визначення стратегічних змін як системних процесів глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми й зумовлюють адаптацію системи управління персоналом, формуючи одночасно нові можливості та потенційні ризики відповідно до фази життєвого циклу організації.

*У другому розділі дисертації «Тренд-аналітика сучасних ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу як стратегічних умов адаптивного управління персоналом організації»* проведено: проведено дослідження

структурних змін у підприємницькому середовищі України за період 2019–2025 рр., що дозволило з'ясувати зниження темпів чистого приросту бізнесу після початку повномасштабного вторгнення та часткове відновлення підприємницької активності у наступні роки. Проаналізовано вплив війни на ключові галузі економіки, систематизовано основні ризики та можливості розвитку у кожному секторі. Аналіз ключових секторів економіки України показав, що кожна галузь стикається із суттєвими ризиками обумовленими війною, проте водночас існують реальні перспективи розвитку через модернізацію, відновлення, інвестиції та інтеграцію у світові ринки, що створює основу для відновлення та подальшої стійкості української економіки. Аналіз ризиків у секторах економіки показав, що кадровий ризик є системоутворюючим та наскрізним. Досліджено ринок праці Україн, як емпіричну базу підтвердження масштабів і глибини кадрового ризику. Підтверджено, що кадровий дефіцит є наскрізним явищем у всіх секторах, зумовленим мобілізацією, зовнішньою та внутрішньою міграцією, демографічними втратами та структурним дисбалансом між навичками працівників і потребами підприємств. Водночас виявлено зростання нових форм зайнятості, таких як дистанційна робота, гнучкі графіки та тимчасові контракти, що сприяє частковому подоланню дефіциту персоналу.

Запропоновано авторську *інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін*, яка поєднує три методологічних підходи: SWOT-аналіз кадрового потенціалу; аналіз компетентнісних розривів; картування ризиків. В якості бази аналізу компетентнісних розривів запропоновано картку адаптивності працівника, що забезпечує кількісно та якісно структуровану оцінку його професійних, психологічних, соціально-комунікативних, стратегічних та поведінкових характеристик. Здійснено апробацію інтегрованої моделі на прикладі малого виробничого підприємства ТОВ «Поліпласт», що підтвердило її практичну придатність.

Проведено аналіз ефективних зарубіжних практик управління персоналом у період стратегічних змін в контексті можливості їх адаптації до українських

умов. Встановлено, що жодна із зарубіжних моделей не є універсальною, а ефективність їх впровадження залежить від національного контексту, рівня розвитку інституцій і соціальної структури зайнятості. Водночас українські організації можуть адаптувати окремі елементи: гнучкі форми зайнятості та дистанційну роботу (flexicurity), системи оцінювання ефективності та управління продуктивністю (performance management), культуру безперервного вдосконалення та Lean-практики, програми перекваліфікації та дистанційного навчання, а також механізми соціального діалогу і психологічної підтримки персоналу.

*У третьому розділі дисертації «Організаційне забезпечення адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін» запропоновано концептуальні засади та науково-методичні підходи до організаційного забезпечення адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Розроблено відповідний інструментарій.*

Обґрунтовано та сформовано авторську концептуальну модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка базується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і забезпечує перехід від фрагментарного, реактивного управління персоналом до проактивного стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу з урахуванням життєвого циклу організації. Модель структурована за чотирма взаємопов'язаними блоками: передумови, механізм моделі, критерії адаптивності персоналу, що забезпечують ціклічну реалізацію функціонування моделі, комплекс видів менеджменту, який є основою для формування підсистем адаптивного управління персоналом. В межах моделі розроблено: циклічний механізм системного адаптивного управління персоналом, який містить етапи оцінки адаптивності персоналу, формування та розвитку адаптивності, моніторингу стратегічних змін і корекції вимог до персоналу; концепт моніторингу стратегічних змін, який виконує взаємопов'язані діагностичну, прогностичну, ризик-орієнтовану та інформаційно-коригувальну функції; систему критеріїв адаптивності персоналу як операціоналізований

інструментарій управління, що використовується на ключових етапах управлінського циклу.

Запропоновано науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом, який функціонує як операційне ядро концептуальної моделі та реалізується через етапи: діагностику потреб, проєктування програм, реалізацію заходів, оцінку результативності та інтеграцію зворотного зв'язку у єдиний циклічний процес. Систематизовано сучасний інструментарій формування та розвитку адаптивності персоналу, який включає методи оцінювання компетенцій, адаптаційні та розвиткові навчальні програми, індивідуальні траєкторії професійного зростання, механізми коучингу, менторства, ротації та участі у стратегічних проєктах, використання цифрових технологій управління знаннями.

Розроблено науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом, який поєднує інструментальні та організаційні компоненти управління у цілісний механізм. Ключовими елементами підходу є організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності, функціональна модель їх реалізації, чітко визначені ролі, регламенти, комунікаційні потоки та ресурсне забезпечення. Запропоновано спеціальну систему показників оцінювання адаптивності персоналу, яка забезпечує кількісно-якісну оцінку результативності управлінських впливів. Використання системи показників створює інформаційне підґрунтя для стратегічного моніторингу, корекції управлінських рішень і підвищення ефективності реалізації стратегічних змін.

**Ключові слова:** адаптивність, персонал організації, стратегічні зміни, життєвий цикл, компетенції, розвиток, ризики, оцінювання, система, людський капітал, управління трудовими ресурсами, лідерство.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Статті у фахових виданнях України

1. Меркулов, М. М., & Бочевар, І. В. (2023). Розвиток підприємницьких структур на основі впровадження сучасних організаційно-технологічних систем. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 5(69), 53–62. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.5>. (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,5 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль сучасних організаційно-технологічних систем в процесі розвитку підприємницьких структур – 1,1 д.а.).

2. Ковтуненко, Ю. В., & Бочевар, І. В. (2023). Управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін. Економіка. Фінанси. Право, (12). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.15> (Категорія Б, Index Copernicus) (0,93 д.а., особистий внесок здобувача: визначено особливості управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін – 0,83 д.а.).

3. Бочевар, І. В., & Скрипник, Н. А. (2025). Кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень. Економіка. Фінанси. Право, (1). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1> (Категорія Б, Index Copernicus) (1,05 д.а., особистий внесок здобувача: визначено способи мінімізації кадрових ризиків під час стратегічних перетворень – 0,95 д.а.).

4. Бочевар, І., & Сергієнко, В. Ю. (2025). Адаптивне кадрове управління як засіб підвищення результативності проєктів державно-приватного партнерства у транспорті. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24(3(61), 20–29. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).348310](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).348310) (Категорія Б, «Наукова періодика України» Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, ICI Journals Master List, Ulrich's Periodicals Directory, Google Академія, Directory of Open Access Journals (DOAJ), CrossRef, Український індекс наукового цитування (OUCI), Україніка наукова») (1,28 д.а., особистий внесок здобувача: визначено роль адаптивного кадрового управління в підвищенні результативності проєктів державно-приватного партнерства у транспорті

1,18 д.а.).

5. Бочевар, І. В. (2026). Цикловий підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. *Економіка: реалії часу*, (1(83)), 46–53. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.5> (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,85 д.а.)

6. Бочевар, І. В. (2026). Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. *Економіка. Фінанси. Право*, (2), 12–17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.2> (Категорія Б, Index Copernicus) (1 д.а.)

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

7. Ковтуненко, К. В., & Бочевар, І. В. (2023). Людський капітал в економічній системі сьогодення [Тези доповідей]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (с. 58–59), м. Одеса, Україна. [https://economics.net.ua/files/science/form\\_ek\\_rozv/2023/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано значення людського капіталу як ключового чинника функціонування та розвитку сучасної економічної системи в умовах трансформаційних змін – 0,15 д.а.)

8. Ковтуненко, К. В., & Бочевар, І. В. (2023). Впровадження інновацій в систему управління персоналом організацій в умовах післявоєнної відбудови України [Тези доповідей]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України» (с. 298–300), м. Київ, Україна. <https://lnk.ua/b4AqMRB4Q> (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено напрями впровадження інноваційних підходів в систему управління персоналом організацій з урахуванням викликів та потреб післявоєнної відбудови України. – 0,3 д.а.)

9. Захарченко, В. І., & Бочевар, І. В. (2023). Сучасні тенденції організаційного будівництва виробничо-комерційних структур [Тези доповідей].

XII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (с. 103–105), м. Одеса, Україна. [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначено вплив сучасних тенденцій організаційного будівництва виробничо-комерційних структур на підвищення ефективності управління діяльністю підприємств – 0,1 д.а.)

10. Захарченко, В. І., & Бочевар, І. В. (2023). Проблеми створення і розвитку високотехнологічних інтегрованих промислових структур [Тези доповідей]. V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (с. 211–213), м. Одеса, Україна. [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf?utm\\_source](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf?utm_source) (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначено проблеми розвитку високотехнологічних інтегрованих промислових структур – 0,1 д.а.)

11. Красностанова, Н. Е., Бочевар, І. В., & Сергієнко, В. Ю. (2024). Релокація транспортного підприємництва в умовах військового стану в Україні [Тези доповідей]. «Current Challenges of Science and Education»: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (с. 281–283), м. Берлін, Німеччина. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/CURRENT-CHALLENGES-OF-CIENCE-AND-EDUCATION-11-13.03.24.pdf> (0,15 д.а., особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості релокації транспортного підприємництва в умовах воєнного стану в Україні. – 0,05 д.а.)

12. Бочевар, І. В. (2024). Організація управління обслуговуючим персоналом в ОСББ в умовах воєнного стану [Тези доповідей]. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (с. 35–37), м. Одеса, Україна. <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s1.pdf> (0,4 д.а.)

13. Бочевар, І. В., & Сергієнко, В. Ю. (2024). Адаптивні стратегії управління кадрами для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в транспортному секторі [Тези доповідей]. Science and Society: Modern Trends in a Changing World: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (с. 198–202), м. Відень, Австрія. <https://sci->

[conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-2-4.09.24.pdf](http://conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-2-4.09.24.pdf) (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано адаптивні стратегії управління кадрами для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в транспортному секторі – 0,25 д.а.)

14. Бочевар, І. В. (2024). *Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання* [Тези доповідей]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 27–28 листопада 2024 р., м. Суми, Суми: Сумський державний університет, с. 244–247. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08c2aa58-aaed-4184-bac8-518812855abc/content> (0,2 д.а.)

15. Бочевар, І. В. (2025). *Системний підхід до адаптивного управління персоналом підприємства в умовах стратегічних змін* [Тези доповідей]. X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава: ПДАУ, 13 листопада 2025 р., с. 214–215. <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1nxee-2s163eP2pG6MEfUIYhgckL-SQnC> (0,15 д.а.)

16. Бочевар, І. В. (2025). *Менеджмент змін і адаптивне управління персоналом: стратегічна відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища* [Тези доповідей]. XIV Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», м. Одеса, 26 травня 2025 р., с. 143–145. <https://drive.google.com/drive/my-drive> (0,3 д.а.)

17. Бочевар, І. В. (2025). *Організаційні стратегії адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін: синергія ризик-менеджменту та екологічних підходів* [Тези доповідей]. II Міжнародна науково-практична конференція Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні ЗНУ «Інженерні інновації та розбудова національної економіки», м. Запоріжжя, 19 травня 2025 р., с. 752–755. <https://lnk.ua/BNE92W1NG> (0,3 д.а.)

## SUMMARY

Bochevar I. V. Adaptive Human Resource Management of Organizations under Conditions of Strategic Change. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. – Odessa National Polytechnic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation is devoted to solving a relevant scientific problem, which consists in the development of theoretical and methodological approaches and tools for adaptive personnel management of organizations under conditions of strategic change, as well as recommendations for their implementation.

The working hypothesis of the study is the assumption that systemic adaptive personnel management, which integrates key types of management and classifies personnel according to adaptability parameters, and which is implemented through a cyclical sequence of assessment, development, and monitoring of personnel, taking into account the organizational life cycle, enhances the organization's ability to respond effectively to strategic changes, minimizes HR-related risks, and ensures sustainable competitiveness.

The introduction substantiates the relevance of the research, defines its purpose, object, and subject, presents the working hypothesis, outlines the research objectives and methods for their achievement, highlights the scientific novelty and practical significance of the study, provides information on the approbation of results, and specifies the author's personal contribution.

*The first section of the dissertation, “Theoretical Foundations of Adaptive Personnel Management of an Organization under Conditions of Strategic Change,”* systematizes scientific approaches to defining the category “organization's personnel” and establishes that traditional approaches insufficiently consider employees' adaptive capacity in a dynamic environment. Related concepts are examined, and it is determined that each of them reflects only certain aspects of the human factor without

forming a holistic system of assessment and management, which necessitates their integration within a unified approach. An original classification of personnel based on an adaptive approach is proposed, highlighting the traits and competencies that determine employees' adaptability. The author's definition of the category "organization's personnel" is formulated as an integrated object of adaptive management that combines professional competencies, digital literacy, innovative skills, psychological resilience, and social competencies that are critically important under conditions of strategic change.

An original concept of a personnel management system is developed, based on the integration of knowledge management, idea management, change management, competency management, performance management, quality management, social management, and risk management, and its key objectives are defined. The tools for assessment, development, and change monitoring are systematized into a logical cycle of "assessment – development – monitoring," ensuring a targeted influence on the professional and socio-psychological development of personnel and timely responses to strategic challenges.

Contemporary approaches to the interpretation of strategic change are generalized, and such changes are classified according to internal and external factors, as well as crisis-driven, transformational, and development-oriented directions. Their dual impact is substantiated, namely the creation of development opportunities and the generation of risks. It is proven that the response of an organization and its personnel to strategic change is dynamic in nature and depends on the stage of the enterprise life cycle, which necessitates adaptive personnel management. The author's definition of strategic change is formulated as systemic processes of profound transformation of the internal and external environment of an organization, encompassing its structure, resources, business models, and management mechanisms, and requiring the adaptation of the personnel management system, thereby simultaneously generating new opportunities and potential risks in accordance with the phase of the organizational life cycle.

In the second section of the dissertation, *"Trend Analytics of Contemporary*

*Risks and Development Prospects of Domestic Business as Strategic Conditions for Adaptive Personnel Management of an Organization,*” a study of structural changes in Ukraine’s entrepreneurial environment over the period 2019–2025 was conducted. The analysis revealed a decline in the net growth rate of businesses following the onset of the full-scale invasion and a partial recovery of entrepreneurial activity in subsequent years. The impact of the war on key sectors of the economy was examined, and the main risks and development opportunities within each sector were systematized.

The analysis of key sectors of the Ukrainian economy demonstrated that each industry faces significant war-related risks; however, at the same time, real development prospects exist through modernization, reconstruction, investment, and integration into global markets. These factors create a foundation for economic recovery and long-term resilience. The sectoral risk analysis showed that HR risk is systemic and cross-cutting in nature. The Ukrainian labor market was examined as an empirical basis for confirming the scale and depth of HR risk. It was confirmed that personnel shortages represent a cross-sectoral phenomenon caused by mobilization, external and internal migration, demographic losses, and structural imbalances between employees’ skills and enterprise needs. At the same time, the growth of new forms of employment—such as remote work, flexible schedules, and temporary contracts—was identified as contributing to the partial mitigation of personnel shortages.

An original integrated model for identifying and assessing HR risks under conditions of strategic change is proposed, combining three methodological approaches: SWOT analysis of HR potential; competency gap analysis; and risk mapping. As a basis for competency gap analysis, an Employee Adaptability Profile is proposed, providing a quantitatively and qualitatively structured assessment of professional, psychological, socio-communicative, strategic, and behavioral characteristics. The integrated model was tested using the example of the small manufacturing enterprise LLC “Poliplast,” which confirmed its practical applicability.

An analysis of effective foreign HR management practices during periods of strategic change was conducted in the context of their potential adaptation to Ukrainian

conditions. It was established that none of the foreign models is universal, and the effectiveness of their implementation depends on the national context, the level of institutional development, and the social structure of employment. At the same time, Ukrainian organizations may adapt specific elements, including flexible forms of employment and remote work (flexicurity), performance evaluation and performance management systems, a culture of continuous improvement and Lean practices, reskilling and distance learning programs, as well as mechanisms of social dialogue and psychological support for personnel.

The third *section of the dissertation*, “*Organizational Support for Adaptive Personnel Management of an Organization under Conditions of Strategic Change*,” proposes conceptual foundations and scientific-methodological approaches to the organizational support of adaptive personnel management under conditions of strategic change. Appropriate tools are developed.

An original conceptual model of systemic adaptive personnel management under conditions of strategic change is substantiated and developed. The model is based on the integration of systemic, adaptive, and process-based approaches and ensures the transition from fragmented, reactive HR management to proactive, strategically oriented personnel development management, taking into account the organizational life cycle.

The model is structured into four interrelated blocks: prerequisites; the model mechanism; personnel adaptability criteria that ensure the cyclical implementation of the model; and a set of management types forming the basis for adaptive HR management subsystems. Within the model, the following elements are developed: a cyclical mechanism of systemic adaptive personnel management, including stages of personnel adaptability assessment, formation and development of adaptability, monitoring of strategic changes, and adjustment of personnel requirements; a concept of strategic change monitoring performing interconnected diagnostic, prognostic, risk-oriented, and information-corrective functions; a system of personnel adaptability criteria as an operationalized management toolkit used at key stages of the managerial cycle.

A scientific-methodological approach to the formation of instrumental support for systemic adaptive personnel management is proposed. It functions as the operational core of the conceptual model and is implemented through the following stages: needs diagnostics, program design, implementation of measures, performance evaluation, and integration of feedback into a unified cyclical process. Contemporary tools for the formation and development of personnel adaptability are systematized, including competency assessment methods, adaptation and development training programs, individual professional growth trajectories, coaching and mentoring mechanisms, job rotation and participation in strategic projects, as well as the use of digital knowledge management technologies.

A scientific-methodological approach to the organizational support of systemic adaptive personnel management is developed, combining instrumental and organizational management components into a coherent mechanism. The key elements of this approach include organizational process maps for the formation and development of adaptability, a functional model for their implementation, clearly defined roles, regulations, communication flows, and resource provision. A special system of indicators for assessing personnel adaptability is proposed, ensuring a quantitative and qualitative evaluation of the effectiveness of managerial interventions. The use of this indicator system creates an informational foundation for strategic monitoring, adjustment of managerial decisions, and enhancement of the effectiveness of strategic change implementation.

**Keywords:** adaptability, organizational personnel, strategic changes, life cycle, competencies, development, risks, assessment, system, human capital, human resources management, leadership.

## LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

### Articles in professional publications of Ukraine

1. Merkulov, M. M., & Bochevar, I. V. (2023). Development of entrepreneurial structures through the implementation of modern organizational and technological systems. *Economics: Realities of Time. Scientific Journal*, 5(69), 53–62. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.5> (Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,5 p.s.; personal contribution of the researcher: clarified the role of modern organizational and technological systems in the development of entrepreneurial structures – 1,1 p.s.).

2. Kovtunencko, Y. V., & Bochevar, I. V. (2023). Enterprise intellectual capital management in times of major changes. *Economics. Finance. Law*, (12). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.15> (Category B, Index Copernicus) (0,93 p.s.; personal contribution of the researcher: identified the features of enterprise intellectual capital management in times of major changes – 0,83 p.s.).

3. Bochevar, I. V., & Skrypnyk, N. A. (2025). HR challenges in the era of transformations: minimizing risks during strategic changes. *Economics. Finance. Law*, (1). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1> (Category B, Index Copernicus) (1,05 p.s.; personal contribution of the researcher: identified methods to minimize HR risks during strategic transformations – 0,95 p.s.).

4. Bochevar, I., & Serhienko, V. Y. (2025). Adaptive personnel management as a tool to enhance the effectiveness of public-private partnership projects in transport. *Market Economy: Modern Theory and Management Practice*, 24(3(61)), 20–29. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).348310](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).348310) (Category B, *Scientific Periodicals of Ukraine*, Vernadsky National Library of Ukraine, ICI Journals Master List, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ), CrossRef, Ukrainian Index of Scientific Citation (OUCI), Ukrainika Scientific) (1,28 p.s.; personal contribution of the researcher: determined the role of adaptive personnel management in enhancing the effectiveness of public-private partnership projects in transport – 1,18 p.s.).

5. Bochevar, I. V. (2026). A cyclical approach to the formation of instrumental support for systemic adaptive personnel management of an organization in the context of strategic changes. *Economics: realities of the time*, (1(83)), 46–53. DOI:<https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.5> (Category B, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,85 p.s.).

6. Bochevar, I. V. (2026). Conceptual model of systemic adaptive personnel management of an organization under conditions of strategic change. *Economics. Finance. Law*, (2), 12–17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.2> (Category B, Index Copernicus) (1 author unit).

### **Published works of approbation nature**

7. Kovtunenکو, K. V., & Bochevar, I. V. (2023). Human capital in the modern economic system [Conference Abstracts]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Formation of the Potential for Economic Development of Industrial Enterprises” (pp. 58–59), Odesa, Ukraine. [https://economics.net.ua/files/science/form\\_ek\\_rozv/2023/tezy.pdf](https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf) (0,2 p.s.; personal contribution of the researcher: substantiated the importance of human capital as a key factor in the functioning and development of the modern economic system under transformational changes – 0,15 p.s.).

8. Kovtunenکو, K. V., & Bochevar, I. V. (2023). Implementation of innovations in the personnel management system of organizations under conditions of post-war reconstruction of Ukraine [Conference Abstracts]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Problems and Prospects of Post-War Reconstruction of Ukraine” (pp. 298–300), Kyiv, Ukraine. <https://lnk.ua/b4AqMRB4Q> (0,35 p.s.; personal contribution of the researcher: investigated directions for implementing innovative approaches in organizational personnel management considering the challenges and needs of post-war reconstruction of Ukraine – 0,3 p.s.).

9. Zakharchenko, V. I., & Bochevar, I. V. (2023). Contemporary trends in organizational design of production-commercial structures [Conference Abstracts].

XII International Scientific and Practical Conference “Enterprise Economics: Current Issues of Theory and Practice” (pp. 103–105), Odesa, Ukraine. [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf) (0,2 p.s.; personal contribution of the researcher: identified the impact of modern organizational design trends of production-commercial structures on improving enterprise management efficiency – 0,1 p.s.).

10. Zakharchenko, V. I., & Bochevar, I. V. (2023). Issues of creation and development of high-tech integrated industrial structures [Conference Abstracts]. V International Scientific and Practical Conference “Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of Sustainable Development Paradigm” (pp. 211–213), Odesa, Ukraine. [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf?utm\\_source](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf?utm_source) (0,2 p.s.; personal contribution of the researcher: identified challenges in the development of high-tech integrated industrial structures – 0,1 p.s.).

11. Krasnostanova, N. E., Bochevar, I. V., & Serhienko, V. Y. (2024). Relocation of transport enterprises under martial law in Ukraine [Conference Abstracts]. *Current Challenges of Science and Education*: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (pp. 281–283), Berlin, Germany. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-11-13.03.24.pdf> (0,15 p.s.; personal contribution of the researcher: analyzed the specifics of transport enterprise relocation under martial law in Ukraine – 0,05 p.s.).

12. Bochevar, I. V. (2024). Organization of management of service personnel in condominium associations under martial law [Conference Abstracts]. *Current Problems of Theory and Practice of Management*: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference (pp. 35–37), Odesa, Ukraine. <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s1.pdf> (0,4 p.s.).

13. Bochevar, I. V., & Serhienko, V. Y. (2024). Adaptive personnel management strategies to enhance the effectiveness of public-private partnerships in the transport sector [Conference Abstracts]. *Science and Society: Modern Trends in a Changing*

World: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (pp. 198–202), Vienna, Austria. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-2-4.09.24.pdf> (0,35 p.s.; personal contribution of the researcher: substantiated adaptive personnel management strategies to improve the effectiveness of public-private partnerships in the transport sector – 0,25 p.s.).

14. Bochevar, I. V. (2024). Adaptive personnel management as a key factor of sustainable development and inclusive economic growth [Conference Abstracts]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, November 27–28, 2024, Sumy, Ukraine: Sumy State University, pp. 244–247. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08c2aa58-aaed-4184-bac8-518812855abc/content> (0,2 p.s.).

15. Bochevar, I. V. (2025). Systemic approach to adaptive personnel management in enterprises under conditions of strategic changes [Conference Abstracts]. X All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference “Management of Resource Provision for Economic Activities of Real Sector Enterprises,” Poltava, Ukraine: PDAU, November 13, 2025, pp. 214–215. <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1nxee-2s163eP2pG6MEfUIYhgckL-SQnC> (0,15 p.s.).

16. Bochevar, I. V. (2025). Change management and adaptive personnel management: strategic response to the challenges of the modern business environment [Conference Abstracts]. XIV International Scientific Conference “Current Issues of Theory and Practice of Management,” Odesa, May 26, 2025, pp. 143–145. <https://drive.google.com/drive/my-drive> (0,3 p.s.).

17. Bochevar, I. V. (2025). Organizational strategies of adaptive personnel management under conditions of strategic changes: synergy of risk management and ecological approaches [Conference Abstracts]. II International Scientific and Practical Conference of the Engineering Educational and Research Institute named after Y. M. Potebnya, Zaporizhzhia, May 19, 2025, pp. 752–755. <https://lnk.ua/BNE92W1NG> (0,3 p.s.).