

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УДК 658:331.108.2.000.7(043.3/.5)

БОЧЕВАР ІРИНА ВАСИЛІВНА

ДИСЕРТАЦІЯ

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В
УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І.В. Бочевар

Науковий керівник – Ковтуненко Ксенія Валеріївна, доктор економічних наук,
професор

Одеса 2026

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 (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 (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 (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-SCIENCE-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 (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 (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 (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 (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.).

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	33
1.1 Персонал організації: підходи до визначення, класифікація видів, дотичні поняття.....	33
1.2 Система управління персоналом організації як основа її життєдіяльності: елементи, задачі, інструменти.....	51
1.3 Стратегічні зміни як рушійна сила адаптації системи управління персоналом в контексті життєвого циклу організації	66
Висновки до розділу 1.....	81
РОЗДІЛ 2. ТРЕНД-АНАЛІТИКА СУЧАСНИХ РИЗИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИХ УМОВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	84
2.1 Аналіз сучасного стану, ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу.....	84
2.2 Дослідження кадрових ризиків організації в умовах стратегічних змін.....	99
2.3 Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом організації в умовах стратегічних змін	113
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	128
3.1 Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін.....	128

3.2 Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін.....	144
3.3 Науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін	158
Висновки до розділу 3	174
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	183
ДОДАТКИ.....	202

ВСТУП

Сучасний етап розвитку організацій характеризується зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища, що проявляється у прискоренні економічних, технологічних, соціальних та інституційних змін. Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, трансформація ринків праці, а також зростання невизначеності управлінських рішень зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У таких умовах персонал перестає бути лише об'єктом управління та набуває ролі ключового стратегічного ресурсу, здатного забезпечити організаційну стійкість і конкурентоспроможність.

Особливої актуальності набуває проблема відповідності системи управління персоналом динаміці змін, що відбуваються в організаціях. Традиційні, жорстко регламентовані управлінські моделі дедалі частіше виявляються неефективними в ситуаціях стратегічної трансформації, коли організації змушені оперативно змінювати цілі, структуру, бізнес-моделі та корпоративну культуру. У цьому контексті зростає значення гнучких управлінських підходів, орієнтованих на здатність персоналу адаптуватися до нових умов функціонування, опановувати нові компетентності та підтримувати реалізацію стратегічних рішень.

Стратегічні зміни в діяльності організацій супроводжуються підвищеними ризиками соціальної напруженості, опору змінам, зниження мотивації та продуктивності праці. Це обумовлює необхідність формування таких управлінських механізмів, які забезпечували б баланс між цілями стратегічного розвитку організації та індивідуальними потребами працівників. Саме адаптивне управління персоналом дозволяє синхронізувати інтереси організації й персоналу, створити умови для швидкої реакції на зміни та підвищити ефективність реалізації стратегічних перетворень.

У зв'язку з цим особливої наукової та практичної значущості набуває

дослідження підходів, методів і інструментів адаптивного управління персоналом як ключового чинника успішного функціонування організацій в умовах стратегічних змін.

Проблеми управління персоналом в умовах трансформацій та нестабільності зовнішнього середовища активно досліджують вітчизняні науковці, зокрема Башинська І.О., Коваленко О.М., Ковтуненко К.В., Мельник О. Г., Продіус О.І., Пучкова С.І., Семенова В.Г., Станіславик О.В., Чернишова Л.І., Шипуліна Ю.С. [1–11], у працях яких розглядаються теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами, питання розвитку трудового потенціалу, мотивації, організаційної поведінки та кадрового забезпечення діяльності організацій.

У зарубіжних дослідженнях класичних авторів, таких як Армстронг М., Беккер Б., Хаселід М., Шулер Р., Ульріх Д., Джексон С. [12–15], акцент робиться на стратегічному управлінні людськими ресурсами, узгодженні кадрової політики зі стратегією організаційного розвитку та формуванні конкурентних переваг через HR-системи. Сучасні міжнародні дослідження (Ленгнік-Голл К., Бек Т. та Ленгнік-Голл М., 2011; Браун М., Кулік С., Креган С. та Метц І., 2017; Клут'є Ж. та Го Ж., 2021; Альдахіят К., Альхмуд М. та Альшуріде М., 2023; Браззале П., Купер Томас Х., Хаар Дж. та Смолан Р., 2021; Бун С., Цзян К. та Еккардт Р., 2025; Захур А., Сафаф М. та Шах М., 2025 [16–24]) приділяють увагу адаптивності, стійкості та цифровізації HR-систем, подоланню опору персоналу та інтеграції HR-стратегій у стратегічне планування організацій (додаток Б).

Разом із тим, недостатньо дослідженими залишаються питання системного адаптивного управління персоналом саме в умовах стратегічних змін, зокрема в аспекті інтеграції адаптивних механізмів у процеси стратегічного планування, управління змінами, цифрової трансформації та подолання опору персоналу за рахунок комплексної інтеграції різних видів менеджменту. Недостатньо розкрито організаційно-управлінські інструменти забезпечення гнучкості персоналу в умовах високої невизначеності, кризових і трансформаційних процесів, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому

напрямі. Зазначене зумовлює актуальність та практичну значущість дослідження адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін.

Таким чином, необхідність теоретичного обґрунтування та практичної реалізації адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін визначає наукову актуальність дослідження, а також обумовлює його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2022-2025 рр., а її наукові результати використані при виконанні *держбюджетних тем*: НДР «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (№0125U001609, 2025-2028 рр.), де використано концепт системи управління персоналом організації, який полягає у комплексній інтеграції різних видів менеджменту для формування взаємопов'язаних підсистем управління персоналом; НДР «Конкурентна розвідка в бізнес-орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№0119U002005, 2019-2022 рр.), де застосовано рекомендації щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на другому етапі — формуванні та розвитку персоналу; НДР «Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці» (№ 0118U007238, 2019-2023 рр.), де враховано науково-методичні рекомендації щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; НДР «Конкурентоспроможність в умовах мультикультурного бізнес-середовища: роль самоменеджменту в управлінні ризиками» (№0125U002678, 2025-2028 рр.), де застосовано інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в

цілому.

Дисертант приймав участь в НДР як співвиконавець (акт впровадження №1604/67-06 від 01.10.2025 р.) (Додаток Ж).

Метою дослідження є розробка і обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Реалізація мети зумовили постановку та вирішення таких *завдань*:

- проаналізувати та систематизувати наукові підходи до визначення поняття «персонал організації», його класифікації та дотичних понять;
- дослідити структуру, елементи, функції та інструменти системи управління персоналом, визначити їх роль у забезпеченні життєдіяльності організації та адаптивності в умовах стратегічних змін;
- визначити вплив стратегічних змін на систему управління персоналом та адаптаційні механізми на різних стадіях життєвого циклу організації, побудувати відповідну модель;
- дослідити кадрові ризики організації в умовах стратегічних змін, оцінити їхній вплив на персонал, розробити методику їх ідентифікації та оцінювання;
- розробити концептуальну модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін;
- розробити науково-методичний підхід щодо інструментального забезпечення реалізації системного адаптивного управління персоналом;
- сформувати науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення реалізації системного адаптивного управління персоналом.

Об'єкт дослідження. Процес адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та формування його інструментарію.

Предмет дослідження. Теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін.

Методи дослідження. У роботі було використано *такі загальнонаукові та спеціальні методи: наукової абстракції, аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації* – для обґрунтування теоретичних положень щодо сутності

понять «персонал організації» і «стратегічні зміни», а також для уточнення змісту базових понять; *контент-аналізу, логіко-змістовного моделювання, системного та структурно-логічного підходів* – для розробки концептуальної моделі *системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; економіко-статистичного, порівняльного аналізу та графічної візуалізації* – для діагностики стану, ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу в умовах стратегічних змін; *експертного оцінювання, SWOT-аналізу, аналізу компетентнісних розривів і картування ризиків* – для формування інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків; *функціонально-структурного аналізу, проектного моделювання, архітектурного синтезу* – для формування науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом; *системного підходу, декомпозиції, побудови логічної послідовності* – для структурування концепту моніторингу стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом; *логічний метод* – для обґрунтування структури дослідження, формулювання висновків і оформлення результатів.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є новітні положення економічної науки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків з адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін; чинне законодавство і нормативно-правові акти; дані Державної служби статистики України; дані відкритих джерел (аналітичні огляди, звіти, дисертації, матеріали наукових конференцій); звітність підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Найбільш значні наукові результати, що виносяться на захист такі:

удосконалено:

- *концептуальні засади системного адаптивного управління персоналом*

організації в умовах стратегічних змін, концептуальна модель яких базується відрізняється інтеграцією системного, адаптивного та процесного підходів для переходу від фрагментарного, реактивного управління персоналом до проактивного стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу з урахуванням життєвого циклу організації. Модель реалізується у циклічній послідовності: оцінка персоналу за критеріями адаптивності, формування або розвиток необхідних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог відповідно до нових викликів.

– *теоретичний базис трактування адаптивного управління персоналом організації*, який доповнено: а) визначенням понять «персонал організації» як інтегрований об’єкт адаптивного управління, що розглядається як багатовимірна система, що поєднує професійну діяльність, цифрову грамотність, інноваційні навички, стресостійкість та ментальне здоров’я і поняття «стратегічні зміни» як системних процесів глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми, зумовлюють адаптацію системи управління персоналом до динамічного середовища, проявляючи подвійний вплив, який створює як нові можливості, так і потенційні ризики, конкретизовані відповідно до фази життєвого циклу організації; б) *класифікацією персоналу організації*, яка, на відміну від існуючих, враховує ключові професійні, психологічні, соціальні та комунікативні, стратегічні, поведінкові та мотиваційні, демографічні й фізіологічні критерії адаптивності персоналу до стратегічних змін;

– *концепт системи управління персоналом організації*, який доповнено комплексною інтеграцією видів менеджменту (HR-менеджменту, менеджменту знань, менеджменту компетенцій, менеджменту продуктивності, менеджменту якості, менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту) для формування взаємопов’язаних підсистем управління персоналом: стратегічного управління, управління професійними компетенціями, психологічною стійкістю та мотивацією, продуктивністю і ефективністю, соціально-комунікативними аспектами та управління ризиками

персоналу;

– *інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, відмінністю якої є: а) поєднання SWOT-аналізу кадрового потенціалу, аналізу компетентнісних розривів з оцінкою адаптивності персоналу та картування ризиків; б) інтегрування кількісних та якісних показників для визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу, диференціювати управлінських заходів та циклічної адаптації організації до стратегічних змін;*

одержало подальший розвиток:

– *модель дуальності впливу стратегічних змін на персонал залежно від етапу життєвого циклу організації, що на відміну від існуючих, враховує фазовість життєвого циклу, можливості та ризики для організації, інтегрує оцінку готовності персоналу до адаптації та вимоги до системи управління персоналом відповідно до фази життєвого циклу;*

– *науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який передбачає цілісну інтеграцію етапів діагностики, проектування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, із диференційованим набором інструментів для формування нових компетенцій та поглиблення наявних, що поєднує класичні HR-практики, цифрові платформи, VR/AR-тренажери та системи управління знаннями, та на відміну від існуючих підходів, відзначається проактивністю, системністю та інтеграцією в стратегічну систему управління організацією, що забезпечує адаптивність персоналу, гнучкість управління і стратегічну стійкість організації в умовах динамічних змін;;*

– *науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на формуванні та розвитку персоналу. Відмінністю підходу є: а) створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для виявлення потреб персоналу, планування індивідуального та групового*

розвитку, передачі знань і компетенцій від наставників до молодих фахівців та інтеграції результатів у стандарти роботи та KPI; б) обґрунтування циклічного механізму оцінки та коригування планів розвитку для забезпечення адаптивності організації до зовнішніх і внутрішніх змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці сукупності прикладних методичних рекомендацій щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, що включає інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків, науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом, концепт системи управління персоналом організації, що ґрунтується на комплексній інтеграції видів менеджменту, модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, рекомендації щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом. Запропонований інструментарій сприяє підвищенню адаптивності персоналу організацій до умов стратегічних змін.

Рекомендації щодо впровадження: інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в цілому; науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом із акцентом на формування та розвиток персоналу, створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для планування індивідуального і групового розвитку, передачі знань і компетенцій та інтеграції результатів у стандарти роботи й KPI, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «АГТ ЛТД» (довідка № 1/01-25 від 01.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: концепту системи управління персоналом організації, що ґрунтується на комплексній інтеграції HR-менеджменту, менеджменту знань, компетенцій, продуктивності, якості (TQM), менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту з метою формування взаємопов'язаних підсистем управління

персоналом; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ТІБІА ГРУПП» (довідка № 3/11 від 03.11.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка інтегрує ключові види менеджменту та передбачає критеріально орієнтовану класифікацію персоналу за параметрами адаптивності; інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом із цілісною інтеграцією етапів діагностики, проєктування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, з використанням класичних HR-практик, цифрових платформ, VR/AR-тренажерів і систем управління знаннями, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ЧТД» (довідка № 3/12 від 03.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на другому етапі - формуванні та розвитку персоналу через створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для виявлення потреб персоналу, планування індивідуального та групового розвитку, передачі знань і компетенцій від наставників до молодих фахівців та інтеграції результатів у стандарти роботи та KPI; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників та підприємства в цілому прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Поліпласт» (довідка № 25/1-09 від 25.12.2025 р.).

Матеріали дисертації використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін: «Самоменеджмент», «Теорія організацій», «Тренінг з прийняття управлінських рішень», «Економіка туристичної галузі та сфери гостинності» (спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійні програми

«Менеджмент міжнародного бізнесу» та «Менеджмент туризму та гостинності», перший освітньо-професійний рівень); «Міжнародний корпоративний комплаєнс і етика бізнесу» (спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу», другий освітньо-професійний рівень) (акт впровадження №1603/67-06 від 01.10.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною працею, в якій викладено авторський підхід до адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, формування та застосування його інструментарію. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових публікацій, що видані у співавторстві, в роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений в переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, а також отримані результати і висновки дисертаційної роботи доповідалися на таких наукових конференціях: Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2023 р.), Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України» (м. Київ, 2023 р.), III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2023 р.), V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2023 р.), VII Міжнародної науково-практичної конференції «Current Challenges of Science and Education», (м. Берлін, Німеччина, 2024 р.), XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2024 р.), X Міжнародної науково-практичної конференції «Science and Society: Modern Trends in a Changing World» (м. Відень, Австрія, 2024 р.), Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (м. Суми, 2024 р.), X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-

конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 2025 р.), XIV Міжнародної наукової конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2025 р.), II Міжнародної науково-практичної конференції «Інженерні інновації та розбудова національної економіки» (м. Запоріжжя, 2025 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 17 наукових праць, з яких 6 статей у фахових виданнях, 11 – у матеріалах і тезах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 9,11 д.а., 7,91 д.а. з яких належать особисто автору.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 172 найменування на 19 сторінках і 7 додатків – на 24 сторінках. Повний обсяг дисертації – 226 сторінок комп'ютерного тексту, з них 170 сторінок основного тексту. Дисертація містить 28 рисунків, з яких 1 займає повну сторінку, 30 таблиць, 2 з яких займають повну сторінку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

1.1 Персонал організації: підходи до визначення, класифікація видів, дотичні поняття

Персонал організації є ключовим ресурсом, що визначає її функціональні можливості, адаптивність та здатність до стратегічного розвитку. Науково обґрунтоване розуміння поняття «персонал» має фундаментальне значення для формування ефективних механізмів управління людськими ресурсами та забезпечення реалізації стратегічних цілей організації. У сучасній науці управління персоналом сформовано численні підходи до розуміння сутності персоналу організації. Ці підходи відображають різні теоретико-методологічні перспективи - від юридичних і функціональних до стратегічних, психологічних і цифрових. Усього можна виокремити щонайменше 24 основних підходи, рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Підходи до визначення «персонал організації»

(систематизовано автором на підставі: [1-31,53,54])

Юридичний підхід трактує персонал як сукупність осіб, що перебувають у трудових правовідносинах із роботодавцем. Йому споріднений правовідносинний підхід, який також базується на офіційно-правовому оформленні трудової участі.

Функціональний підхід розглядає персонал як виконавців певних функцій - виробничих, управлінських, обслуговуючих. Процесний підхід уточнює це бачення, розглядаючи працівників як суб'єктів реалізації бізнес-процесів.

Соціально-економічний підхід інтерпретує персонал як основний капітал підприємства, що має людський, соціальний та інтелектуальний потенціал. Ресурсний підхід подає працівників як один із ресурсів поряд з фінансовими та матеріальними. Доповнює його витратний підхід, де персонал - стаття витрат, яку слід оптимізувати.

Кваліфікований підхід акцентує на рівні професійної підготовки працівників як основі ефективності. У компетентнісному підході на перший план виходять знання, навички, уміння, поведінкові характеристики персоналу.

Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування, розвиток потенціалу та управління талантами. З ним тісно пов'язаний цифровий підхід, який враховує нові реалії - дистанційну роботу, цифрову компетентність, технологічну трансформацію праці.

Системний підхід розглядає персонал як підсистему організаційного цілого, що взаємодіє з іншими елементами. Інституційний підхід підкреслює роль формальних і неформальних норм, правил і структур у поведінці працівників.

У психологічному підході увага зосереджена на особистості працівника, його мотивах, цінностях, внутрішніх стимуляторах. Його розвитком є підхід "людських стосунків" (Human Relations), який звертається до міжособистісної взаємодії, емоційного клімату, неформальних структур.

Антропологічний підхід фокусує увагу на культурних чинниках, ментальності, етнічних особливостях, які впливають на трудову поведінку. Натомість ціннісний (етичний) підхід підкреслює моральні принципи,

справедливість, повагу до прав людини в системі праці.

Маркетинговий підхід подає персонал як внутрішнього клієнта, для якого важливі мотивація, лояльність, залученість. У цьому контексті виникає концепція «Person–Organization Fit», що аналізує відповідність цінностей працівника організаційній культурі.

Інноваційний підхід виділяє здатність працівника до творчості, генерації нових ідей і технологічного розвитку. З ним тісно пов'язаний підхід до дизайну праці (Work Design), що орієнтується на гнучкість, автономність, збагачення змісту роботи.

Екологічний підхід звертає увагу на безпеку, здоров'я, умови праці та екологічну відповідальність роботодавця, а традиційний (адміністративний) підхід трактує працівника як об'єкт управління, із суворим дотриманням дисципліни та інструкцій.

Також у науковій літературі виділяють економічний підхід (Personnel Economics), що застосовує мікроекономічні моделі для аналізу винагороди, стимулювання, продуктивності праці.

Таким чином, багатоманіття підходів до визначення персоналу організації відображає складність і міждисциплінарність цього явища, дозволяючи адаптувати підходи до умов, стратегій і контексту діяльності конкретної організації.

Аналіз існуючих підходів дозволяє відзначити, що питання адаптивності персоналу у більшості традиційних концепцій розглядається лише частково або опосередковано, наприклад через гнучкість функціональних ролей, можливості перепідготовки чи професійного розвитку. Водночас у сучасних умовах динамічних стратегічних, технологічних та соціально-економічних трансформацій здатність персоналу до адаптації стає критично важливим аспектом, який повинен бути інтегрований у концептуальні рамки управління людськими ресурсами.

Вивчення теоретичних підходів до розуміння категорії «персонал організації» дозволяє виокремити ключові концептуальні рамки, на основі яких

різні науковці формують конкретні визначення. Цей аналіз створює підґрунтя для систематичного огляду існуючих наукових визначень персоналу, що застосовуються у сучасних дослідженнях та практичній діяльності організацій [25-31].

Відзначимо, що низка досліджень визначає персонал як сукупність працівників організації, що забезпечують виконання її стратегічних та операційних завдань [25; 30]. Інші автори підкреслюють соціально-економічну природу персоналу як ресурсу, що має власний потенціал і впливає на ефективність організації [27; 29]. При цьому більшість сучасних визначень не враховують у достатній мірі аспект адаптивності, що обмежує їх прикладне застосування у динамічних умовах.

Аналіз численних визначень персоналу демонструє багатовимірність та різноманітність підходів до його інтерпретації. У зв'язку з цим доцільним є розгляд дотичних понять, які використовуються для характеристики людського чинника в економічній діяльності, оскільки саме через їх співвіднесення формується коректне розуміння сутності персоналу як центральної управлінської категорії. Такі поняття, як «трудові ресурси», «кадри», «людські ресурси», «людський капітал», «працівники», «штат» і «співробітники», відображають різні рівні узагальнення, функціональні аспекти та методологічні підходи, проте жодне з них не може повністю замінити поняття «персонал організації», табл. 1.1.

Найбільш широким за масштабом є поняття «трудові ресурси», яке формується в межах макроекономічного підходу та характеризує сукупність осіб, потенційно здатних до трудової діяльності. На відміну від персоналу організації, трудові ресурси не мають інституційної визначеності, не пов'язані з конкретним роботодавцем і не відображають факту участі осіб у досягненні цілей організації [10,41-49]. Таким чином, персонал організації є похідною, конкретизованою частиною трудових ресурсів, що реалізує свій трудовий потенціал у межах певної організаційної системи.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика категорії «персонал організації» та дотичних понять (систематизовано автором на підставі [25-73])

Категорія	Рівень аналізу	Сутнісна характеристика	Специфіка категорії	Відношення до персоналу організації
Персонал організації [25-31,53,54]	Інтегрований (економічний, управлінський, соціальний)	Сукупність осіб, залучених до діяльності організації для досягнення її цілей	Системний характер, поєднання кількісних і якісних характеристик	Центральна категорія дослідження, що інтегрує всі дотичні поняття
Людські ресурси [32-40]	Управлінський	Працівники як ресурс, що підлягає плануванню, використанню та оптимізації	Ресурсний підхід, фокус на ефективності та продуктивності	Персонал організації є об'єктом управління людськими ресурсами, але не зводиться лише до ресурсу
Трудові ресурси [10,41-49]	Макроекономічний (держава, регіон, ринок праці)	Сукупність осіб, потенційно здатних до трудової діяльності за віком і станом здоров'я	Відображає трудовий потенціал суспільства без інституційної прив'язки	Персонал організації є частиною трудових ресурсів, реально залученою до діяльності конкретної організації
Кадри [50-54]	Мікроекономічний, організацій-ний	Професійно підготовлена, стабільна частина працюючих	Орієнтація на кваліфікацію, досвід і тривалу зайнятість	Кадри становлять професійне ядро персоналу, але не охоплюють усі форми зайнятості
Людський капітал [55-64]	Економічний, стратегічний	Сукупність знань, навичок, досвіду та інноваційного потенціалу працівників	Інвестиційний характер, орієнтація на розвиток і додану вартість	Персонал організації є носієм людського капіталу та формою його організаційної реалізації
Працівники [65-71]	Правовий	Особи, що перебувають у трудових відносинах з роботодавцем	Фіксація юридичного статусу зайнятості	Працівники є формально-правовою складовою персоналу, але не відображають його системності
Штат [72]	Організаційно-нормативний	Перелік посад і чисельність, затверджені у штатному розписі	Орієнтація на посади, а не на носіїв трудового потенціалу	Персонал організації ширший за штат, оскільки може включати позаштатні форми зайнятості
Співробітники [73]	Соціально-комунікативний	Особи, що спільно виконують завдання в межах організації	Акцент на взаємодії та командній роботі	Відображає соціальний вимір персоналу, але не є самостійною науковою категорією

Подальша конкретизація людського чинника здійснюється через поняття «кадри», яке традиційно використовується для позначення професійно підготовленої та відносно стабільної частини працюючих [50-54]. Порівняно з персоналом організації, кадри охоплюють лише його ядро, тобто постійних працівників із визначеною кваліфікацією та досвідом, залишаючи поза межами аналізу тимчасових, проєктних і залучених на гнучких умовах осіб.

Отже, персонал організації є ширшою категорією, що включає кадри, але не обмежується ними.

У межах управлінської парадигми широко застосовується поняття «людські ресурси», яке розглядає персонал передусім як об'єкт управління та фактор ефективності [32-40]. На відміну від персоналу організації, який охоплює соціальні, психологічні та ціннісні аспекти участі людини в діяльності організації, поняття людських ресурсів зосереджується на ресурсній функції працівників, що певною мірою звужує їх роль до засобу досягнення організаційних результатів. У цьому контексті персонал організації виступає більш комплексною категорією, яка інтегрує ресурсний підхід, але не зводиться до нього.

Ще більш глибокий якісний вимір людського чинника відображає поняття «людський капітал», яке акцентує увагу на сукупності знань, навичок, досвіду та інноваційного потенціалу працівників. Водночас людський капітал не є самостійним суб'єктом організаційної діяльності, а існує лише через носіїв - конкретних осіб, що входять до складу персоналу організації [55-64]. Таким чином, персонал організації є формою організаційного існування людського капіталу, а ефективність управління персоналом безпосередньо визначає рівень його капіталізації.

Поняття «працівники» має переважно правовий зміст і використовується для фіксації факту трудових відносин між особою та роботодавцем [65-71]. На відміну від персоналу організації, працівники розглядаються як сукупність індивідів без урахування їх внутрішніх зв'язків, функціонального розподілу та ролі в досягненні стратегічних цілей. Отже, персонал організації охоплює

працівників, але водночас виходить за межі суто юридичного підходу, формуючи системне управлінське бачення.

Близьким за формальними ознаками, але відмінним за змістом є поняття «штат», яке відображає затверджену організаційну структуру та чисельність посад [72]. На відміну від персоналу організації, штат характеризує не людей як суб'єктів діяльності, а посадові позиції, що обмежує можливості аналізу реального трудового потенціалу. Крім того, персонал організації може включати осіб, які не входять до штатного розпису, що ще раз підкреслює ширший і більш гнучкий характер цієї категорії.

Поняття «співробітники» використовується переважно для підкреслення соціальної взаємодії та спільної участі в діяльності організації [73]. Однак, на відміну від персоналу організації, воно не має чітко окресленого наукового змісту та не відображає структурно-функціональних характеристик, необхідних для системного управління. У цьому сенсі співробітники можуть розглядатися лише як соціально-комунікативний вимір персоналу, а не як самостійна аналітична категорія.

Таким чином, поняття «персонал організації» займає центральне місце серед дотичних категорій, оскільки інтегрує їхні окремі аспекти в межах цілісної соціально-економічної системи. Саме персонал організації поєднує правовий статус працівників, професійне ядро кадрів, ресурсний потенціал людських ресурсів і якісні характеристики людського капіталу, що обґрунтовує доцільність подальшого аналізу підходів до його визначення та класифікації в контексті стратегічних змін [25-31,53,54].

Вивчення дотичних категорій дозволяє не лише уточнити зміст поняття „персонал“, а й визначити основні параметри, за якими здійснюється його класифікація. Для цілей управління важливим є не лише розуміння того, хто входить до складу персоналу, але й систематизація цих працівників за певними ознаками. Саме класифікація дозволяє упорядкувати кадровий склад, виокремити основні категорії працівників залежно від їхніх функцій, кваліфікаційного рівня та місця у виробничій чи управлінській ієрархії. Це

створює основу для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами, оптимізації процесів праці та забезпечення стратегічної результативності організації.

Класична класифікація персоналу організації є фундаментальною основою управління трудовими ресурсами та використовується в економічній науці й управлінській практиці протягом тривалого часу, рис. 1.2. Вона дозволяє систематизувати працівників за основними критеріями - функціональним призначенням, рівнем кваліфікації, характером трудової діяльності та місцем у штатній структурі. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння внутрішньої організації колективу, формування раціональної системи управління та оптимальний розподіл функціональних обов'язків.



Рисунок 1.2 - Класифікація персоналу організації (класична)

(джерело: зведено на підставі [74,75])

За функціональним призначенням персонал поділяється на керівників, фахівців, службовців та робітників. Керівники здійснюють організацію,

координацію та контроль діяльності колективів, приймають управлінські рішення стратегічного й оперативного характеру та несуть відповідальність за досягнення цілей організації. До цієї групи належать директори, менеджери різних рівнів, начальники структурних підрозділів. Фахівці (спеціалісти) виконують аналітичні, науково-технічні, проєктні, економічні, правові та інші професійні завдання, що потребують спеціальних знань і компетенцій; до них відносять інженерів, економістів, юристів, маркетингологів. Службовці, або технічні виконавці, забезпечують документообіг, облік, інформаційну та адміністративну підтримку управлінських процесів, виконуючи функції секретарів, діловодів, операторів персональних комп'ютерів. Робітники безпосередньо беруть участь у виробничому процесі або наданні послуг і поділяються на основних та допоміжних. Основні робітники виконують ключові операції з виготовлення продукції чи надання послуг, тоді як допоміжні створюють необхідні умови для ефективної праці основних, забезпечуючи налагодження, ремонт, складське та інше обслуговування.

За рівнем кваліфікації персонал організації поділяється на висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих працівників. Висококваліфіковані працівники характеризуються значним професійним досвідом, складними навичками та здатністю виконувати роботи підвищеної складності, що мають критичне значення для результатів діяльності організації. Кваліфіковані працівники виконують завдання середньої складності відповідно до встановлених стандартів і технологій. Малокваліфіковані працівники здійснюють переважно прості операції, які не потребують високого рівня спеціалізації, тоді як некваліфікований персонал залучається до виконання робіт, що не вимагають спеціальної підготовки.

За характером трудової діяльності персонал класифікується на виробничий, адміністративно-управлінський, науково-технічний та обслуговуючий. Виробничий персонал зайнятий безпосереднім створенням продукції та наданням послуг, формуючи основний результат господарської

діяльності підприємства. Адміністративно-управлінський персонал забезпечує планування, координацію, організацію та контроль діяльності організації. Науково-технічний персонал виконує дослідницькі, проєктні та інноваційні функції, сприяючи розвитку технологій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Обслуговуючий персонал забезпечує функціонування організації шляхом надання допоміжних послуг, пов'язаних з охороною, транспортним, комунальним та іншим забезпеченням.

За організаційно-штатною структурою персонал поділяється на промислово-виробничий та непромисловий. Промислово-виробничий персонал охоплює працівників, безпосередньо пов'язаних з основною діяльністю підприємства та формуванням його виробничого результату. Непромисловий персонал включає працівників соціальної, культурної та допоміжної інфраструктури, зокрема їдалень, медичних пунктів, гуртожитків, діяльність яких опосередковано забезпечує стабільне функціонування організації.

Хоча традиційні класифікаційні підходи дозволяють виділити ключові групи персоналу, вони не враховують здатність працівників до адаптації у мінливих умовах організаційного та зовнішнього середовища. Врахування цього аспекту є критично важливим для побудови ефективних систем адаптивного управління персоналом, що обґрунтовує необхідність розробки авторської класифікації, інтегруючої критерії адаптивності [76-79].

На підставі проведеного теоретичного аналізу, сучасних підходів до визначення категорії персонал та особливостей адаптивності працівників до стратегічних змін, запропоновано авторську класифікацію персоналу організації за адаптивним підходом, рис. 1.3. Вона охоплює широкий спектр критеріїв, що дозволяють оцінити професійні, психологічні, соціальні, стратегічні та поведінкові характеристики працівників, а також їхню здатність до бережливого використання ресурсів компанії (корпоративна соціальна відповідальність, КСВ).

На відміну від традиційних підходів, що переважно ґрунтуються на функціональних, кваліфікаційних або організаційно-штатних ознаках,

адаптивний підхід надає класифікації багатовимірний характер і інтегрує професійні, психологічні, соціальні, поведінкові та ціннісні характеристики персоналу, які безпосередньо впливають на здатність організації до трансформацій і стійкого розвитку.

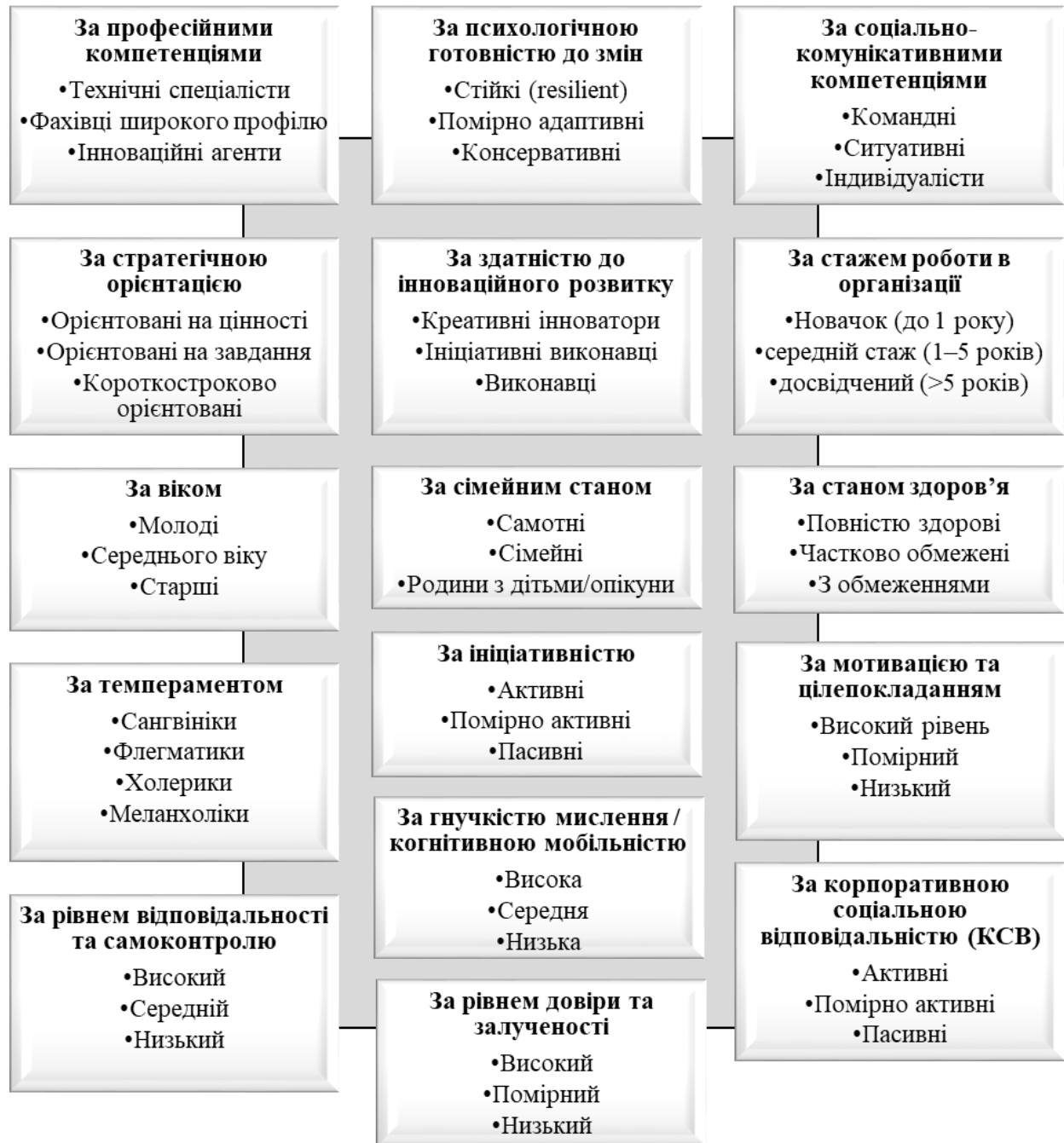


Рисунок 1.3 - Класифікація персоналу організації за адаптивним підходом до стратегічних змін (авторська розробка)

Запропонована класифікація включає проміжні категорії, що

відображають рівень розвитку компетенцій, мотивації, ініціативності персоналу, і може бути використана для комплексної оцінки адаптивності та потенціалу кадрів, та планування управлінських рішень в умовах стратегічних трансформацій.

За рівнем професійних компетенцій персонал доцільно поділяти на технічних спеціалістів, фахівців широкого профілю та інноваційних агентів. Технічні спеціалісти виконують виробничі та операційні функції, володіючи базовими професійними знаннями й навичками, що забезпечують стабільність поточних процесів. Фахівці широкого профілю поєднують традиційні професійні компетенції з цифровими та міждисциплінарними навичками, характеризуються здатністю до перекваліфікації та швидкої адаптації до змін у змісті праці. Інноваційні агенти виконують ключову роль у трансформаційних процесах, оскільки генерують нові ідеї, беруть участь у розвитку продуктів, процесів і бізнес-моделей, формуючи інноваційний потенціал організації.

За психологічною готовністю до змін персонал поділяється на стійкий (resilient), помірно адаптивний та консервативний. Стійкий персонал здатний зберігати високу ефективність діяльності в умовах невизначеності та підвищеного стресу, підтримує власне ментальне здоров'я та сприяє стабілізації колективу. Помірно адаптивні працівники поступово приймають організаційні зміни, потребуючи часу, комунікації та управлінської підтримки. Консервативний персонал, як правило, чинить опір змінам і орієнтується на збереження усталених практик та статус-кво, що вимагає застосування спеціальних інструментів адаптивного управління.

За рівнем соціально-комунікативних компетенцій виділяються командні, ситуативні та індивідуалістично орієнтовані працівники. Командні працівники ефективно взаємодіють у колективах, у тому числі мультикультурних, сприяючи синергії знань і навичок. Ситуативні працівники демонструють ефективність у командній роботі за певних умов, водночас зберігаючи схильність до автономності. Індивідуалісти здебільшого виконують завдання самотійно та менш орієнтовані на групову взаємодію, що може як підвищувати індивідуальну

продуктивність, так і ускладнювати реалізацію командних змін.

За стратегічною орієнтацією персонал класифікується на орієнтований на цінності, орієнтований на завдання та короткостроково орієнтований. Працівники, орієнтовані на цінності, поділяють корпоративну культуру та стратегічні цілі організації, що підвищує рівень їх залученості до процесів змін. Орієнтовані на завдання працівники ефективно виконують планові функції, однак не завжди проявляють стратегічну ініціативу. Короткостроково орієнтований персонал зосереджується переважно на поточних завданнях та особистих інтересах, що обмежує його внесок у довгостроковий розвиток організації.

За здатністю до інноваційного розвитку персонал поділяється на креативних інноваторів, ініціативних виконавців та виконавців. Креативні інноватори характеризуються схильністю до експериментів і генерації нових ідей, формуючи інноваційне середовище. Ініціативні виконавці сприяють удосконаленню діяльності шляхом покращення існуючих процесів, тоді як виконавці реалізують завдання відповідно до інструкцій, не проявляючи новаторської активності.

Важливим чинником адаптивності є стаж роботи в організації, який відображає рівень професійного досвіду, інтеграції в корпоративні процеси та швидкість адаптації. Новачки (до одного року) характеризуються високим потенціалом навчання, але потребують адаптаційної підтримки; працівники із середнім стажем (1–5 років) поєднують досвід і гнучкість; досвідчені працівники (понад 5 років) мають глибоке розуміння організаційних процесів, однак можуть демонструвати різний рівень відкритості до змін.

За віковою ознакою виділяються молоді працівники, працівники середнього віку та старші працівники, які відрізняються рівнем гнучкості, швидкістю навчання та потребою в адаптаційних механізмах, особливо в умовах технологічних трансформацій. Доповнює цю характеристику класифікація за сімейним станом, що впливає на часові та психологічні ресурси адаптації, а також за станом здоров'я, який визначає рівень працездатності та потребу в

індивідуалізації умов праці.

Значний вплив на адаптивність персоналу мають індивідуально-психологічні характеристики, зокрема тип темпераменту, рівень ініціативності, мотивації, відповідальності, самоконтролю та когнітивної мобільності. Працівники з високою гнучкістю мислення швидше змінюють підходи до вирішення проблем, ефективніше реагують на нові виклики та підтримують інноваційні процеси. Водночас рівень довіри та залученості персоналу визначає його готовність брати активну участь у реалізації стратегічних змін.

Окрему увагу в авторській класифікації приділено рівню корпоративної соціальної відповідальності персоналу, що проявляється у ставленні до ресурсів організації. Активно відповідальні працівники розглядають ресурси компанії як власні, ініціюють їх оптимізацію та економне використання, тоді як пасивні обмежуються формальним виконанням обов'язків без орієнтації на довгострокову цінність.

Запропонована авторська класифікація персоналу з урахуванням адаптивності до стратегічних змін формує аналітичне підґрунтя для адаптивного управління персоналом, дозволяє диференціювати управлінські інструменти та підвищити ефективність реалізації стратегічних трансформацій в організації.

З метою підвищення аналітичної цілісності авторської класифікації персоналу та забезпечення її практичної придатності, пропонуємо згрупувати критерії класифікації у шість узагальнених блоків (табл. 1.2).

Таке групування дозволяє перейти від фрагментарного розгляду окремих характеристик персоналу до системного аналізу адаптивності персоналу у контексті стратегічних змін.

Професійний блок критеріїв об'єднує показники професійних компетенцій та стажу роботи в організації і відображає рівень готовності персоналу до виконання як поточних, так і трансформаційних завдань. Поєднання цих критеріїв дає змогу оцінити не лише наявний рівень знань і навичок, а й ступінь інтегрованості працівника в організаційні процеси, його здатність швидко опановувати нові функції та адаптуватися до змін у змісті праці.

Психологічний блок критеріїв спрямований на оцінювання внутрішніх адаптаційних ресурсів персоналу та охоплює психологічну готовність до змін, тип темпераменту та рівень когнітивної мобільності. Виділення цього блоку дозволяє врахувати індивідуально-психологічні особливості працівників, які визначають швидкість і якість їх реакції на стратегічні трансформації, стійкість до стресу та здатність до прийняття управлінських нововведень.

Таблиця 1.2 - Систематизація критеріїв адаптивності персоналу організації в межах авторської класифікації

Блок критеріїв	Критерій
Професійні	Професійні компетенції
	Стаж роботи в організації
Психологічні	Психологічна готовність до змін
	Темперамент
	Гнучкість мислення / когнітивна мобільність
Соціальні та комунікативні	Соціально-комунікативні компетенції
	Рівень довіри та залученості
	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
Стратегічні	Стратегічна орієнтація
	Здатність до інноваційного розвитку
Поведінкові та мотиваційні	Ініціативність
	Мотивація та цілепокладання
	Рівень відповідальності та самоконтролю
Демографічні та фізіологічні	Вік
	Сімейний стан
	Стан здоров'я

Соціальні та комунікативні критерії поєднують характеристики взаємодії персоналу в колективі, рівень довіри та залученості, а також орієнтацію на принципи корпоративної соціальної відповідальності. Формування окремого блоку таких критеріїв дає змогу оцінити соціальний капітал організації, потенціал командної роботи та готовність персоналу підтримувати стратегічні зміни не лише на індивідуальному, а й на колективному рівні.

Стратегічний блок критеріїв охоплює стратегічну орієнтацію персоналу та його здатність до інноваційного розвитку. Він дозволяє ідентифікувати працівників, які поділяють довгострокові цілі організації, демонструють проактивну позицію та здатні виступати провідниками стратегічних змін.

Використання цього блоку є особливо важливим для формування кадрового резерву, команд змін та інноваційних ініціатив.

Поведінкові та мотиваційні критерії характеризують рівень ініціативності, мотивації, цілепокладання, відповідальності та самоконтролю персоналу. Їх групування в окремий блок забезпечує можливість оцінювання реальної поведінкової реакції працівників на управлінські впливи та стратегічні виклики, а також дозволяє адаптувати інструменти стимулювання й контролю відповідно до рівня адаптивності персоналу.

Демографічний та фізіологічний блок критеріїв включає вік, сімейний стан і стан здоров'я працівників та враховує об'єктивні обмеження й можливості адаптації персоналу. Виокремлення цього блоку створює підґрунтя для індивідуалізації управлінських рішень, впровадження гнучких форм зайнятості, режимів праці та соціальної підтримки в умовах стратегічних змін.

Таким чином, запропоноване групування критеріїв авторської класифікації дозволяє структурувати багатовимірні характеристики персоналу, забезпечити комплексну оцінку його адаптивного потенціалу та сформувати методологічну основу для адаптивного управління персоналом. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє зниженню ризиків опору змінам та підвищує ефективність реалізації стратегічних трансформацій організації.

Авторська класифікація персоналу дозволяє підсвітити здатність персоналу організації до ефективної адаптації у динамічному середовищі. У цьому контексті наступним логічним кроком є виокремлення конкретних рис та компетенцій персоналу, що визначають його адаптивність. У науково-управлінському контексті адаптація персоналу до стратегічних змін формується поєднанням професійних, цифрових, інноваційних, психологічних та соціальних компетенцій, які визначають, що працівник може робити, а також стійких рис персоналу, які відображають, як він діє та реагує на зміни, табл. 1.3.

Вибір саме цих блоків обґрунтований тим, що вони безпосередньо формують здатність працівників ефективно реагувати на трансформації бізнес-середовища, підтримувати продуктивність у стресових умовах, впроваджувати

інновації та ефективно взаємодіяти у команді для досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3 - Ключові риси та компетенції персоналу для адаптації до стратегічних змін (систематизовано автором на підставі: [76-79])

Блок	Риси та компетенції	Зміст	Значення для адаптації
1	2	3	4
1. Базовий	Фахові знання та кваліфікація	Основні професійні навички, знання стандартів і нормативів галузі	Формують основу для виконання ключових функцій та забезпечують базову ефективність роботи
	Орієнтація на якість і результат	Спрямованість на виконання завдань відповідно до стандартів і очікувань	Забезпечує стабільність та надійність виконання професійних обов'язків
2. Цифровий	Цифрова грамотність	Володіння сучасними цифровими технологіями та онлайн-комунікаціями	Дозволяє ефективно працювати в умовах цифровізації бізнес-процесів
	Навички роботи з даними	Здатність аналізувати та використовувати інфор-мацію для прийняття рішень	Підвищує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень
	Кібербезпека	Базові навички захисту інформації та даних	Забезпечує безпеку цифрових процесів організації
3. Інноваційний	Креативність	Здатність генерувати нові ідеї та нестандартні рішення	Сприяє впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності
	Гнучкість у прийнятті рішень	Швидке реагування на зміни та адаптація стратегій	Дозволяє ефективно діяти в умовах турбулентності
	Орієнтація на розвиток	Постійне вдосконалення процесів і підходів	Підтримує організаційне зростання та інноваційну динаміку
4. Психологічний	Стресостійкість	Уміння зберігати продуктивність у кризових умовах	Забезпечує стабільність роботи під час стратегічних змін
	Ментальне здоров'я	Психоемоційна рівновага, здатність до саморегуляції	Є базою для стійкої професійної діяльності та ефективної командної взаємодії
	Гнучкість мислення та поведінки	Здатність швидко змінювати підходи та стратегії	Підвищує адаптивність до нових умов і викликів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
5. Соціальний	Командна взаємодія та комунікаційність	Здатність ефективно співпрацювати та обмінюватися знаннями	Забезпечує синергію колективних зусиль у період змін
	Відповідальність і проактивність	Усвідомлене прийняття рішень та ініціатива	Дозволяє діяти на випередження та підтримувати стратегічні цілі
	Культурна чутливість і толерантність	Відкритість до різноманіття та мультикультурного середовища	Підвищує ефективність у міжнародному бізнес-середовищі
	Ціннісна орієнтованість на цілі організації	Ідентифікація з місією та стратегією компанії	Забезпечує узгодженість індивідуальних та корпоративних інтересів

Ці компетенції можна визначати, розвивати та стимулювати через навчальні програми, тренінги, наставництво та цільові проєкти, що робить їх критично важливими для адаптивності персоналу. Інші критерії авторської класифікації, такі як вік, стаж роботи, сімейний стан, стан здоров'я, мотивація та рівень відповідальності, залишені поза ядром таблиці, оскільки вони впливають на адаптивність опосередковано, модулюючи прояв ключових компетенцій. Наприклад, вік або стаж можуть визначати швидкість навчання та інтеграції у колектив, а сімейний стан і стан здоров'я – потребу у гнучкому графіку або додатковій підтримці. Таким чином, ці характеристики залишаються важливими як контекстні фактори, але не формують основу для прямого визначення адаптивності. Аналіз наведених компетенцій свідчить, що персонал в умовах стратегічних змін є не лише виконавцем професійних завдань, а й активним адаптивним ресурсом організації, здатним інтегрувати професійні знання, цифрову грамотність, інноваційність, психологічну стійкість та соціальні навички для забезпечення ефективної роботи в динамічному середовищі.

Отже, аналіз підходів, дотичних понять, класифікацій та адаптивних характеристик персоналу створює необхідне теоретико-методологічне підґрунтя для формулювання авторського визначення категорії «персонал організації». Таким чином, *персонал організації – це інтегрований об'єкт адаптивного*

управління, що поєднує базові професійні компетенції, цифрову грамотність, інноваційні навички, психологічну стійкість та соціальні компетенції, що є критично важливим у процесі стратегічних змін. Він здатний ефективно виконувати професійні функції, інтегрувати нові технології та рішення, підтримувати ментальне здоров'я та стресостійкість, а також взаємодіяти в команді, орієнтуючись на цінності і стратегічні цілі організації. Такий комплекс рис та компетенцій забезпечує адаптацію персоналу до стратегічних змін і підвищує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Для формулювання категорії «персонал організації» застосовано комплексно-інтегрований підхід, який поєднує кілька взаємодоповнюючих напрямів: управлінський – розгляд персоналу як об'єкта адаптивного управління для підвищення ефективності організаційних процесів; психологічний – оцінка стресостійкості та ментального здоров'я працівників; цифровий та інноваційний – розвиток цифрових компетенцій та здатності впроваджувати новітні технології у професійну діяльність. Системний аспект описує персонал як багатовимірну систему, де професійні, цифрові, психологічні та соціальні складові взаємопов'язані і взаємодіють між собою.

1.2 Система управління персоналом організації як основа її життєдіяльності: елементи, задачі, інструменти

Система управління персоналом організації виступає базовим інституційним механізмом, що забезпечує безперервність її функціонування, стійкість до змін зовнішнього середовища та здатність до довгострокового розвитку. Саме через персонал реалізуються стратегічні цілі, формуються конкурентні переваги та забезпечується адаптивність організації в умовах економічної нестабільності, технологічних зрушень і зростання соціальних очікувань. У цьому контексті управління персоналом виходить за межі суто

адміністративних процедур і трансформується у цілісну систему цілеспрямованого впливу на людський потенціал організації.

Систему управління персоналом доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що охоплюють планування потреб у персоналі, його добір і найм, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію, оцінювання результативності праці, формування організаційної культури та забезпечення соціальної стабільності. Узгодженість цих елементів дозволяє перетворювати індивідуальні здібності, знання й компетентності працівників на інтегрований людський капітал, який безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів і загальні результати діяльності організації [80].

Як основа життєдіяльності організації система управління персоналом виконує не лише забезпечувальну, а й стратегічну функцію, оскільки формує кадровий потенціал, здатний підтримувати інноваційний розвиток і організаційну стійкість. Ефективно вибудована система управління персоналом сприяє зниженню внутрішніх ризиків, підвищенню залученості працівників та гармонізації інтересів організації й персоналу, що в сукупності створює передумови для стабільного функціонування та відтворення організації як соціально-економічної системи.

У межах класичного підходу система управління персоналом розглядається як структурована сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалу організації, рис. 1.4. Такий підхід сформувався в межах адміністративно-функціональної концепції управління та передбачає чіткий розподіл управлінських функцій відповідно до етапів «життєвого циклу» працівника в організації [81].

Традиційно до ключових елементів (підсистем) класичної системи управління персоналом належать підсистема планування та формування персоналу, яка охоплює прогнозування потреб у працівниках, визначення кількісних і якісних параметрів кадрового складу, а також організацію процесів добору та найму персоналу [80]. Наступним елементом є підсистема адаптації

персоналу, спрямована на інтеграцію нових працівників у виробниче та соціальне середовище організації, формування їх первинної лояльності та професійної готовності до виконання функціональних обов'язків.

Підсистема планування персоналу	• Формування кількісної та якісної потреби в персоналі, прогнозування кадрових потреб, балансування навантаження, планування структури штатів.
Підсистема добору та найму персоналу	• Пошук, відбір, оцінювання кандидатів, прийом на роботу, формування кадрового резерву.
Підсистема адаптації персоналу	• Первинна професійна та соціально-психологічна інтеграція нових працівників в організацію, входження в посаду, засвоєння норм і правил.
Підсистема навчання та розвитку персоналу	• Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, формування кар'єрних траєкторій.
Підсистема оцінювання персоналу	• Атестація, оцінка результативності праці, компетентнісна оцінка, аналіз продуктивності та потенціалу.
Підсистема мотивації та стимулювання	• Матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси), нематеріальна мотивація (визнання, статус, розвиток, залученість).
Підсистема організації праці	• Розподіл функцій, нормування праці, організація робочих місць, регламентація процесів, режимів роботи.
Підсистема соціального розвитку персоналу	• Соціальні гарантії, корпоративні програми, охорона праці, добробут працівників, соціальна підтримка.
Підсистема кадрового діловодства та обліку	• Документообіг, облік кадрів, трудові договори, особові справи, кадрова статистика.
Підсистема управління трудовими відносинами	• Регулювання трудових конфліктів, комунікації, дисципліна праці, дотримання трудового законодавства.

Рисунок 1.4 - Система управління персоналом у межах класичного підходу
(джерело: зведено на підставі [80-82])

Важливим компонентом класичної системи виступає підсистема навчання та розвитку персоналу, що забезпечує підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку працівників відповідно до стратегічних потреб організації. Паралельно функціонує підсистема оцінювання результатів

діяльності персоналу, яка передбачає вимірювання продуктивності праці, рівня компетентності та відповідності працівників займаним посадам.

Окреме місце в класичній моделі займає підсистема мотивації та стимулювання персоналу, що включає систему оплати праці, преміювання, соціальних гарантій і нематеріальних стимулів. Її призначення полягає у забезпеченні зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей. Доповнює систему підсистема управління трудовими відносинами, яка регулює взаємодію між адміністрацією та персоналом, вирішення конфліктів, дотримання трудового законодавства та підтримання соціальної стабільності в колективі.

Таким чином, класичний підхід до побудови системи управління персоналом ґрунтується на функціональній логіці управління, відповідно до якої ефективність організації забезпечується через послідовне виконання взаємопов'язаних управлінських функцій щодо персоналу, що формує основу її стабільної життєдіяльності.

Разом із тим класичний підхід до побудови системи управління персоналом, попри його структурну завершеність і методологічну визначеність, формувався в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища та орієнтації організацій на стандартизовані управлінські процедури. Сучасні умови функціонування організацій, що характеризуються динамічністю ринків, інтелектуалізацією праці, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу, зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом [83,84]. У результаті відбулося поступове зміщення акцентів від адміністративно-функціональної моделі до концепцій стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), управління талантами (talent management) та цифрового управління персоналом (digital HR), що потребує їх порівняльного аналізу з класичним підходом, табл. 1.4.

Отже, еволюція підходів до управління персоналом свідчить про трансформацію його ролі в організації – від об'єкта адміністративного впливу до ключового чинника стратегічного розвитку та інноваційної спроможності.

Водночас сучасні концепції управління персоналом не заперечують класичну модель, а розширюють і доповнюють її, формуючи інтегровану систему управління людськими ресурсами, здатну забезпечити життєздатність організації в умовах стратегічних змін і цифрової економіки.

Таблиця 1.4 - Порівняння класичного та сучасних підходів до управління персоналом (джерело: зведено на підставі [80-86])

Критерій порівняння	Класичний підхід	HRM (Human Resource Management)	Talent Management	Digital HR
Концептуальна основа	Адміністративно-функціональна модель	Стратегічне управління людськими ресурсами	Управління ключовими компетенціями та талантами	Цифрова трансформація HR-процесів
Роль персоналу	Виконавчий ресурс	Стратегічний актив організації	Носій унікального людського капіталу	Дані, компетенції та цифровий потенціал
Мета управління	Забезпечення виконання функцій	Підтримка реалізації стратегії	Формування та утримання талантів	Підвищення ефективності та адаптивності
Характер управління	Регламентований, ієрархічний	Партнерський, орієнтований на розвиток	Індивідуалізований, селективний	Гнучкий, автоматизований
Основні інструменти	Кадровий облік, нормування, інструкції	KPI, competency-based approach	Talent pools, succession planning	HRIS, HR-analytics, AI-рекрутинг
Орієнтація в часі	Коротко- та середньострокова	Довгострокова	Довгострокова, інноваційна	Безперервна, в реальному часі
Роль HR-підрозділу	Адміністративна	Стратегічний партнер	Архітектор розвитку талантів	Провайдер цифрових HR-рішень
Ставлення до розвитку	Обмежене, епізодичне	Системне навчання	Персоналізований розвиток	Цифрове, безперервне навчання
Адаптивність системи	Низька	Середня	Висока	Дуже висока

В умовах динамічних стратегічних змін сучасна організація потребує інтегрованого підходу до управління персоналом, що враховує не лише професійні компетенції, а й цифрову грамотність та психологічну стійкість співробітників. Авторське визначення персоналу як об'єкта адаптивного управління, здатного поєднувати професійну діяльність, діджитал-компетенції та ментальне здоров'я, підкреслює критичну роль системи управління у забезпеченні гармонійного балансу між розвитком знань, готовністю до змін і

здатністю долати стресові впливи.

Авторській концепт системи управління персоналом ґрунтується на комплексній інтеграції менеджментів знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, соціального менеджменту та ризик-менеджменту, що забезпечує одночасний розвиток професійної, психологічної та стратегічної готовності персоналу, рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Концепт системи управління персоналом організації
(авторська розробка)

Така система дозволяє організації формувати адаптивний, компетентний та стійкий персонал, який є ключовим ресурсом для реалізації стратегічних цілей і підтримки життєдіяльності організації в умовах невизначеності та постійних трансформацій.

Авторська система управління персоналом організації включає кілька

взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції і інтегрує відповідні менеджменти для забезпечення комплексного розвитку персоналу, табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Структурна характеристика системи управління персоналом організації (авторська розробка)

Підсистема	Види менеджменту, що інтегруються	Блоки критеріїв персоналу	Вплив на персонал / Авторське визначення
Стратегічного управління персоналом	Менеджмент компетенцій, менеджмент ідей, менеджмент змін, ризик-менеджмент	Стратегічні	Узгодження персоналу зі стратегічними цілями, розвиток адаптивності та готовності до змін
		поведінкові та мотиваційні	
Управління професійними компетенціями	HR-менеджмент, менеджмент знань, менеджмент компетенцій	Професійні	Формування технічних, цифрових та управлінських компетенцій; розвиток діджитал-компетенцій
Управління психологічною стійкістю та мотивацією	Менеджмент змін, соціальний менеджмент, ризик-менеджмент	Психологічні	Підтримка ментального здоров'я, розвиток стресостійкості та когнітивної мобільності
		поведінкові та мотиваційні	
Управління продуктивністю та ефективністю	Менеджмент продуктивності, менеджмент якості (TQM)	Професійні	Забезпечує самоконтроль, відповідальність, дотримання стандартів та рівень ефективності
		поведінкові та мотиваційні	
Управління соціально-комунікативними аспектами	Соціальний менеджмент, менеджмент якості	Соціальні та комунікативні	Формує довіру, залученість, корпоративну культуру та ефективну командну взаємодію
Управління ризиками персоналу	Ризик-менеджмент, менеджмент змін, менеджмент ідей	Психологічні	Підвищує готовність до кризи, адаптивність, проактивність та стресостійкість
		стратегічні	
		поведінкові та мотиваційні	

* кольори відповідають систематизації критеріїв авторської класифікації персоналу організації за адаптивним підходом (п. 1.1 табл. 1.1)

У авторській системі управління персоналом демографічні та фізіологічні характеристики (вік, сімейний стан, стан здоров'я) не виділено як окрему підсистему (п. 1.1 табл. 1.1), проте їхня роль залишається ключовою та

інтегрованою у всі підсистеми. Вони є найпростішим і найбільш очевидним для вимірювання параметром, доступним працедавцю без складних процедур оцінки. Завдяки цьому роботодавець може одразу отримати орієнтири щодо групування персоналу, попередньо визначити підходи до адаптації, навчання, розвитку компетенцій та кар'єрних «сходинок», а також оцінити потенціал працівника для участі у трансформаційних процесах організації.

Таким чином, демографічні та фізіологічні критерії не виділені окремо, оскільки вони логічно інтегровані у кожную підсистему та інші критерії, виконуючи функцію базового контексту для оцінки професійних, психологічних, соціальних та поведінкових характеристик персоналу. Водночас вони можуть виступати визначальними або уточнюючими параметрами при прийнятті управлінських рішень, забезпечуючи практичну точність і ефективність адаптивного управління персоналом.

Підсистема стратегічного управління персоналом орієнтована на довгострокове планування, формування кадрової стратегії та інтеграцію персоналу зі стратегічними цілями організації, і включає менеджмент компетенцій, менеджмент ідей, менеджмент змін та ризик-менеджмент. Вона забезпечує адаптивність організації до внутрішніх і зовнішніх змін, формує готовність персоналу до участі у трансформаційних процесах та розвиток стратегічного мислення й проактивної поведінки.

Підсистема управління професійними компетенціями фокусується на систематичному розвитку технічних, управлінських та цифрових навичок персоналу. Вона інтегрує HR-менеджмент, менеджмент знань і менеджмент компетенцій, забезпечуючи підбір, навчання, наставництво та перекваліфікацію співробітників. Це сприяє професійній готовності персоналу до виконання завдань і досягнення результатів відповідно до сучасних вимог ринку.

Підсистема управління психологічною стійкістю та мотивацією передбачає розвиток стресостійкості, когнітивної мобільності та внутрішньої мотивації. Вона включає менеджмент змін, соціальний менеджмент та ризик-менеджмент, підтримуючи баланс між робочим навантаженням і ментальним

здоров'ям, формує готовність до змін та ефективну командну взаємодію, сприяє розвитку індивідуальної відповідальності та ініціативності в умовах невизначеності.

Підсистема управління продуктивністю та ефективністю забезпечує моніторинг результативності діяльності, оцінку виконання завдань і оптимізацію робочих процесів. Вона інтегрує менеджмент продуктивності та менеджмент якості (TQM), формуючи культуру високої продуктивності, самоконтролю, дисципліни та відповідальності персоналу, сприяючи досягненню організаційних цілей.

Підсистема управління соціально-комунікативними аспектами спрямована на розвиток корпоративної культури, формування довіри, командної взаємодії та соціальної відповідальності. Вона включає соціальний менеджмент та менеджмент якості, підвищує рівень залученості персоналу, сприяє ефективній комунікації, інтеграції в організаційні процеси та мультикультурному середовищі, формуючи соціально активних та відповідальних співробітників.

Підсистема управління ризиками персоналу забезпечує ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що впливають на персонал і організацію. Вона інтегрує ризик-менеджмент, менеджмент змін та менеджмент ідей, підвищує готовність персоналу до кризових і стресових ситуацій, формує адаптивність, проактивність та стабільність роботи, забезпечуючи культуру безпеки та стратегічної обізнаності.

Таким чином, вся система управління персоналом організації побудована на інтеграції менеджментів та відповідності класифікації критеріїв персоналу, що забезпечує гармонійний розвиток професійних, психологічних, соціальних, поведінкових і стратегічних характеристик співробітників та їхню здатність ефективно реагувати на стратегічні зміни в організації (п. 1.1).

У порівнянні з класичною системою управління персоналом авторська модель характеризується меншою кількістю підсистем, що пояснюється принципово іншим підходом до їх структурування. У класичній моделі кожна управлінська функція – планування, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація,

управління трудовими відносинами – виділена в окрему підсистему, що забезпечує формальний розподіл функцій, але обмежує їхню інтеграцію та комплексний вплив на персонал.

Авторська система побудована на консолідації функцій у межах інтегрованих підсистем, кожна з яких одночасно охоплює кілька видів менеджменту – компетенцій, знань, ідей, змін, продуктивності, соціального менеджменту та ризик-менеджменту. Така інтеграція дозволяє зменшити кількість підсистем, одночасно забезпечуючи всебічний розвиток професійних, психологічних, соціальних та стратегічних характеристик персоналу, підвищує його адаптивність і готовність до змін. Отже, зменшена кількість підсистем у авторській системі відображає прагнення до інтегрованого, системного управління персоналом, де кожна підсистема виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечує життєздатність, стійкість та стратегічну готовність організації.

Водночас у авторській системі немає окремого менеджменту талантів, оскільки персонал розглядається як єдина адаптивна система, здатна одночасно генерувати знання, ідеї та продуктивність. Функції менеджменту талантів інтегруються у підсистеми стратегічного управління персоналом, управління професійними компетенціями та менеджменту змін. Такий підхід дозволяє формувати цілісний, компетентний та стійкий персонал, уникаючи внутрішньої сегментації («талант – неталант») та забезпечуючи ефективну адаптацію організації до динамічного зовнішнього середовища.

Виходячи з концепту адаптивного, інтегрованого та стратегічно орієнтованого управління персоналом, авторська система управління персоналом спрямована на вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, які забезпечують життєздатність організації в умовах стратегічних змін, цифровізації та зростання ролі людського капіталу. До ключових задач авторської системи управління персоналом належать такі, рис. 1.6.

Першочерговою задачею є забезпечення стратегічної узгодженості персоналу з цілями та пріоритетами розвитку організації, що передбачає

формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати реалізацію стратегії, брати участь у трансформаційних процесах і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У межах цієї задачі персонал розглядається не як виконавчий ресурс, а як активний суб'єкт стратегічного розвитку.

Важливою задачею авторської системи є розвиток професійних, управлінських та цифрових компетенцій персоналу відповідно до вимог сучасного ринку та внутрішніх потреб організації. Це передбачає систематичне формування знань, навичок і вмінь, здатних забезпечити ефективне виконання професійних функцій, використання цифрових технологій та готовність до перекваліфікації в умовах змін.



Рисунок 1.6 - Ключові задачі авторської системи управління персоналом організації

Окремою ключовою задачею виступає забезпечення психологічної стійкості, мотиваційної залученості та когнітивної мобільності персоналу, що особливо актуально в умовах нестабільності, кризових впливів і підвищеного

рівня стресу. Авторська система орієнтована на підтримку ментального здоров'я працівників, формування внутрішньої мотивації, відповідальності та готовності до змін.

Наступною задачею є підвищення продуктивності та ефективності діяльності персоналу на основі інтеграції менеджменту продуктивності та менеджменту якості, що забезпечує формування культури самоконтролю, дотримання стандартів, результативності та орієнтації на досягнення організаційних цілей без надмірного адміністративного тиску.

Важливою задачею авторської системи є розвиток соціально-комунікативного потенціалу персоналу, що передбачає формування ефективної командної взаємодії, довіри, корпоративної культури та соціальної відповідальності. Це дозволяє підвищити рівень залученості працівників, зменшити внутрішні конфлікти та забезпечити стабільність соціально-трудоких відносин.

Окреме місце в системі займає задача ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом, включаючи психологічні, поведінкові, стратегічні та організаційні ризики. Реалізація цієї задачі спрямована на підвищення готовності персоналу до кризових ситуацій, формування проактивної поведінки та забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності.

Комплексною наскрізною задачею авторської системи є інтеграція демографічних, фізіологічних, професійних, психологічних, соціальних, поведінкових та стратегічних критеріїв персоналу в єдину адаптивну модель управління, що дозволяє забезпечити індивідуалізований, але несегментований підхід до розвитку працівників та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, задачі авторської системи управління персоналом мають системний, інтегрований і адаптивний характер та спрямовані на формування компетентного, психологічно стійкого, соціально залученого і стратегічно орієнтованого персоналу, здатного забезпечити життєдіяльність та розвиток організації в умовах постійних трансформацій.

Для ефективного функціонування організації важливо, щоб система управління персоналом забезпечувала цілісне вирішення ключових задач щодо розвитку, адаптації та мотивації співробітників, табл. 1.6. Кожна підсистема цієї системи виконує специфічну роль і спрямована на реалізацію певного набору завдань, що забезпечує стратегічну узгодженість, професійний розвиток, психологічну стійкість, продуктивність, соціальну взаємодію та управління ризиками персоналу. Такий підхід дозволяє організації інтегрувати різні види менеджменту в єдину систему та формувати адаптивний, компетентний і стійкий кадровий потенціал.

Таблиця 1.6 - Функціональна реалізація задач через підсистеми управління персоналом (для авторського підходу)

Підсистема	Задачі
Стратегічного управління персоналом	Забезпечує узгодженість персоналу з цілями організації, формує кадровий потенціал, готує працівників до трансформаційних процесів, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність
Управління професійними компетенціями	Розвиває професійні, управлінські та цифрові навички, систематично формує знання, вміння та готовність до перекваліфікації
Управління психологічною стійкістю та мотивацією	Підтримує ментальне здоров'я, внутрішню мотивацію, стресостійкість і когнітивну мобільність, готує персонал до змін та кризових ситуацій
Управління продуктивністю та ефективністю	Формує культуру самоконтролю, дотримання стандартів і результативності, підвищує ефективність роботи та орієнтацію на досягнення цілей
Управління соціально-комунікативними аспектами	Розвиває корпоративну культуру, командну взаємодію, довіру та соціальну відповідальність, підвищує залученість та стабільність соціально-трудових відносин
Управління ризиками персоналу	Ідентифікує, оцінює та мінімізує психологічні, поведінкові, стратегічні та організаційні ризики, формує проактивну поведінку та стійкість до криз
Інтеграційна скрізна функція	Поеднує демографічні, фізіологічні, професійні, психологічні, соціальні, поведінкові та стратегічні характеристики, забезпечує індивідуалізований та несеґментований підхід до розвитку персоналу

Кожна підсистема системи управління персоналом реалізує певні стратегічні, професійні, психологічні та соціальні завдання організації. Для ефективної реалізації цих завдань підсистеми інтегрують різні види

менеджменту та використовують спеціалізовані інструменти, що дозволяють формувати кадровий потенціал, підвищувати продуктивність, забезпечувати мотиваційну залученість та адаптивність персоналу. Такий підхід дозволяє розглядати персонал як активний ресурс стратегічного розвитку та забезпечує наскрізну інтеграцію характеристик працівників для прийняття управлінських рішень (Додаток В).

Аналіз задач підсистем системи управління персоналом вимагає уточнення практичних інструментів, за допомогою яких реалізується управлінський вплив, табл. 1.7.

Доцільно класифікувати ці інструменти за трьома групами: по-перше, інструменти оцінки, що забезпечують вимірювання стану персоналу за визначеними критеріями; по-друге, інструменти розвитку, які спрямовані на формування й удосконалення професійних, психологічних, соціальних, поведінкових та стратегічних характеристик персоналу; по-третє, інструменти моніторингу змін, що дозволяють відстежувати динаміку трансформацій і коригувати управлінські рішення відповідно до стратегічних викликів.

Представлена таблиця демонструє, що система управління персоналом базується на комплексному використанні інструментів менеджменту, які формують логічний цикл: оцінка – розвиток – моніторинг змін.

Такий підхід дозволяє не лише фіксувати поточний стан персоналу за визначеними критеріями, але й цілеспрямовано впливати на його вдосконалення та своєчасно відстежувати результати трансформацій.

Важливо підкреслити, що інструменти різних видів менеджменту взаємодоповнюють один одного: HR-менеджмент і менеджмент компетенцій забезпечують кадровий та професійний розвиток; менеджмент знань і менеджмент ідей стимулюють інноваційність та цифрову грамотність; менеджмент змін і ризик-менеджмент формують адаптивність і психологічну стійкість; соціальний менеджмент та менеджмент якості підтримують командну взаємодію й корпоративну культуру; менеджмент продуктивності зосереджується на результативності та ефективності.

Таблиця 1.7 - Інструменти оцінки, розвитку та моніторингу змін у системі управління персоналом (систематизовано на підставі: [80,85-89])

Вид менеджменту	Інструменти оцінки	Інструменти розвитку	Інструменти моніторингу змін
HR-менеджмент	Атестації, оцінка компетенцій, кадрові аудити, аналіз продуктивності	Кар'єрне планування, наставництво, програми підвищення кваліфікації	HR-аналітика, дашборди персоналу, моніторинг плинності кадрів
Менеджмент знань	Тести на цифрову грамотність, аудит знань, анкетування	Корпоративні бібліотеки, тренінги, електронні курси, воркшопи	Системи LMS (Learning Management System), аналітика знань, оцінка динаміки навчання
Менеджмент ідей / інновацій	Оцінка креативності, опитування інноваційного потенціалу	Брейнштормінги, хакатони, конкурси ідей, програми інновацій	Трекінг реалізації ідей, моніторинг інноваційної активності, оцінка впроваджених проєктів
Менеджмент змін	Оцінка готовності до змін, психологічні тести на адаптивність	Тренінги зі стресостійкості, симуляції кризових ситуацій, коучинг	Моніторинг реакцій на зміни, аналіз ефективності комунікацій, регулярні опитування персоналу
Менеджмент компетенцій	Атестації, сертифікаційні тести, карти компетенцій	Курси перекваліфікації, сертифікаційні програми, наставництво	Періодичний аудит компетенцій, системи відстеження розвитку навичок
Менеджмент продуктивності	KPI, аналіз виконання завдань, контроль робочого часу	Оптимізація процесів, тренінги з тайм-менеджменту, коучинг	Моніторинг продуктивності (BI-системи), регулярні оцінки ефективності, перегляд KPI
Менеджмент якості (TQM)	Аудити процесів, контроль відхилень, перевірка відповідності стандартам	Навчання стандартам, програми безперервного покращення, залучення персоналу до якості	Системи управління якістю (ISO, TQM dashboards), моніторинг дефектів та відхилень
Соціальний менеджмент	Опитування довіри, оцінка корпоративної культури, аналіз командної взаємодії	Тимбілдинги, тренінги з комунікацій, програми КСВ	Регулярний соціальний аудит, моніторинг залученості, відстеження динаміки клімату
Ризик-менеджмент	Ідентифікація кадрових ризиків, аналіз кризових сценаріїв, психологічні профілі	Навчання управлінню ризиками, тренінги з безпечної поведінки, стрес-менеджмент	Моніторинг кризових ситуацій, карти ризиків, динамічне оновлення ризик-профілю персоналу

Синергія цих інструментів гарантує формування персоналу як інтегрованого об'єкта адаптивного управління, що відповідає авторському визначенню та забезпечує здатність організації до сталого розвитку в умовах

стратегічних змін.

Отже, система управління персоналом розглядається як внутрішньо узгоджений механізм, що забезпечує цілісність організаційних процесів і підтримує здатність організації функціонувати та розвиватися в умовах змін. Поєднання класичної функціональної логіки з інтегрованим авторським підходом дозволяє зосередити управлінський вплив не на окремих процедурах, а на формуванні стійкого, адаптивного та результативного кадрового середовища. Це підтверджує визначальну роль системи управління персоналом у забезпеченні життєдіяльності організації та обґрунтовує доцільність її подальшого розвитку в напрямі стратегічної та адаптивної інтеграції.

Разом із тим забезпечення життєдіяльності організації не є статичним процесом і безпосередньо залежить від етапу її розвитку та характеру зовнішніх і внутрішніх змін. Система управління персоналом, будучи основою функціонування організації, зазнає трансформацій під впливом стратегічних змін, які виникають на різних стадіях життєвого циклу. Саме ці зміни визначають необхідність перегляду цілей, інструментів і логіки управлінського впливу на персонал, що зумовлює перехід до аналізу стратегічних змін як ключового чинника адаптації системи управління персоналом у контексті життєвого циклу організації.

1.3 Стратегічні зміни як рушійна сила адаптації системи управління персоналом в контексті життєвого циклу організації

У сучасних умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища, цифровізації економіки, глобалізаційних трансформацій та зростання рівня невизначеності стратегічні зміни набувають статусу ключового механізму забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій. Теорія стратегічного управління розглядає зміни не як епізодичну реакцію на кризу, а

як безперервний процес оновлення стратегічних орієнтирів і внутрішніх можливостей підприємства [90-92].

У наукових підходах стратегічні зміни трактуються як глибинні трансформації організації, що охоплюють її місію, стратегічні цілі, структуру, бізнес-модель, ресурси та механізми управління [90,92]. На відміну від операційних або локальних змін, які спрямовані на вдосконалення окремих процесів, стратегічні зміни мають системний і довгостроковий характер, змінюють логіку функціонування організації та визначають нову траєкторію її розвитку [93].

З позицій концепції динамічних здібностей стратегічні зміни пов'язані зі здатністю організації інтегрувати, перебудовувати та реорганізовувати внутрішні й зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни середовища [94]. У цьому контексті стратегічні зміни виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й інструментом проактивного формування конкурентних переваг.

Ініціювання стратегічних змін зумовлюється комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать: глобалізація ринків, цифрова трансформація бізнесу, інституційні зміни, воєнні та геополітичні ризики, трансформація споживчої поведінки. Внутрішні чинники включають необхідність модернізації технологій, зміну структури власності, зниження ефективності існуючої бізнес-моделі, кризові явища в управлінській системі [93]. У сукупності вони формують об'єктивну потребу в перегляді стратегічних орієнтирів і механізмів їх реалізації.

Особливого значення стратегічні зміни набувають у площині управління персоналом. Більшість сучасних досліджень підкреслює, що саме людський капітал виступає визначальним фактором успішності стратегічних трансформацій [96-98]. Будь-яка зміна стратегічного курсу неминує трансформувати вимоги до компетентностей, структури зайнятості, моделей лідерства та організаційної культури. Відповідно, система управління персоналом повинна не лише підтримувати стратегічні зміни, а й бути інтегрованою у процес їх формування та реалізації.

Для системного аналізу стратегічних змін доцільно виокремити чинники, що впливають на адаптацію системи управління персоналом, за їхнім походженням та характером впливу. Таке групування дозволяє розрізнити зовнішні умови, які створюють тиск на організацію, та внутрішні передумови, що визначають її здатність до ефективної трансформації, рис. 1.7.

Зовнішні чинники стратегічних змін формують середовище стратегічного тиску, в межах якого організація змушена переглядати усталені підходи до управління та розвитку. Їх вплив має переважно об'єктивний характер і не піддається прямому контролю з боку організації, проте саме вони визначають напрям і масштаб необхідних трансформацій.

Зовнішні чинники	Ринкові	Зміна структури попиту, посилення конкуренції, поява нових ринків і бізнес-моделей
	Технологічні	Цифровізація, автоматизація, впровадження ІТ-рішень, що змінюють вимоги до компетенцій персоналу
	Інституційно-регуляторні	Зміни трудового законодавства, податкового регулювання, стандартів і норм
	Соціально-економічні	Демографічні зрушення, трансформація цінностей працівників, зміни на ринку праці
	Глобалізаційні	Інтернаціоналізація бізнесу, мобільність трудових ресурсів, кроскультурні виклики
Внутрішні чинники	Організаційно-структурні	Ускладнення структури управління, зміна масштабів діяльності, реорганізація
	Стратегічні	Перегляд місії, цілей і стратегічних пріоритетів розвитку
	Кадрові	Дефіцит компетенцій, плинність персоналу, зміна ролі ключових працівників
	Культурні	Організаційна культура, готовність персоналу до змін, рівень опору
	Управлінські	Якість управлінських рішень, стиль лідерства, зрілість системи управління персоналом

Рисунок 1.7 - Класифікація чинників стратегічних змін організації
(систематизовано автором на підставі: [90-95,99])

Посилення конкуренції, технологічні зрушення та соціально-економічні зміни зумовлюють перегляд вимог до персоналу, моделей зайнятості та механізмів мотивації. Внутрішні чинники стратегічних змін відображають еволюцію самої організації та визначають її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Вони пов'язані зі станом організаційної структури, рівнем розвитку управлінських процесів, якістю людського капіталу та сформованою організаційною культурою. Саме внутрішні чинники виступають критичним середовищем реалізації стратегічних змін, оскільки за недостатньої готовності персоналу або низької зрілості системи управління навіть об'єктивно необхідні трансформації можуть мати формальний або фрагментарний характер.

У сукупності зовнішні та внутрішні чинники стратегічних змін формують складну причинно-наслідкову систему, вплив якої по-різному проявляється на окремих етапах життєвого циклу організації. Це зумовлює необхідність адаптації системи управління персоналом залежно від фази розвитку організації та характеру домінуючих стратегічних викликів.

Стратегічні зміни не лише визначають напрям розвитку організації та її системи управління персоналом, а й формують спектр можливостей і ризиків, табл. 1.8.

З одного боку, вони створюють умови для підвищення конкурентоспроможності, розвитку професійних та управлінських компетенцій персоналу, вдосконалення організаційних процесів та формування адаптивної корпоративної культури. З іншого боку, стратегічні зміни можуть стати джерелом невизначеності, посилити внутрішні дисбаланси та призвести до втрати ефективності управлінських рішень, якщо організація недостатньо готова до їх реалізації. Таким чином, стратегічні зміни слід розглядати як подвійний фактор впливу, який одночасно відкриває перспективи розвитку та висуває нові вимоги до системи управління персоналом.

Становлення стратегічних змін як розвитку або ризику визначається сукупністю ключових факторів. Серед зовнішніх факторів вирішальну роль відіграють динаміка ринку, конкуренція, технологічні інновації, регуляторні та

соціально-економічні умови, що створюють стратегічний тиск на організацію. Внутрішні чинники включають зрілість системи управління персоналом, організаційну культуру, компетентність і готовність співробітників, ефективність стратегічного планування та координації. Саме баланс між зовнішніми вимогами та внутрішніми можливостями визначає, чи перетворяться стратегічні зміни на джерело розвитку, чи стануть фактором ризику.

Таблиця 1.8 – Позитивні та негативні наслідки стратегічних змін для системи управління персоналом організації *(систематизовано автором на підставі: [93,96,100-105])*

Рівень	Можливості для системи управління персоналом	Потенційні ризики для системи управління персоналом
Зовнішні чинники	– адаптація до змін ринкового середовища та конкурентного тиску – впровадження нових технологій, цифрових рішень та автоматизації процесів – залучення висококваліфікованих та мотивованих кадрів – формування сучасних моделей зайнятості та систем мотивації – розширення можливостей для навчання та професійного розвитку персоналу – підвищення престижу організації на ринку праці – можливість диверсифікації функцій та ролей співробітників	– втрата конкурентних позицій при несвоєчасній реакції на зміни – підвищення рівня стресу та психологічного навантаження персоналу – опір змінам та демотивація частини співробітників – необхідність термінових змін структур і процесів, що може призвести до хаотичності – невідповідність компетенцій персоналу новим вимогам – підвищені витрати на підготовку та перепідготовку кадрів
Внутрішні чинники	– розвиток управлінських та професійних компетенцій персоналу – підвищення гнучкості та адаптивності організації – можливість формування організаційної культури, орієнтованої на інновації – поліпшення внутрішньої комунікації та координації – оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів – можливість визначення та реалізації нових стратегічних пріоритетів – залучення персоналу до процесу ухвалення рішень, розвиток лідерських компетенцій	– низька готовність персоналу до змін, що призводить до формальної або фрагментарної реалізації трансформацій – недостатня зрілість системи управління та процедур адаптації – конфлікти та внутрішні протиріччя між відділами – демотивація працівників через непередбачувані зміни в ролях та обов'язках – витрати часу та ресурсів на перегляд процесів та структур – ризик втрати ключових співробітників через незадоволеність змінами

Логіка виникнення і реалізації стратегічних змін тісно пов'язана з етапами життєвого циклу організації, на кожному з яких змінюється співвідношення зовнішніх і внутрішніх чинників, характер управлінських викликів та пріоритети роботи з персоналом. Саме тому дослідження стратегічних змін як рушійної сили адаптації системи управління персоналом доцільно здійснювати з урахуванням життєвого циклу організації, що дозволяє комплексно оцінити специфіку їх впливу.

Для глибшого розуміння механізмів адаптації системи управління персоналом до змін у організації доцільно розглядати два взаємопов'язані рівні стратегічних змін: внутрішні та зовнішні. Перший рівень демонструє, яким чином трансформації всередині підприємства впливають на персонал на різних стадіях життєвого циклу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Вплив внутрішніх стратегічних змін на персонал організації на різних стадіях життєвого циклу *(систематизовано автором на підставі: [90,94,99,106-108])*

Етап ЖЦ організації	Ключові внутрішні стратегічні зміни	Вимоги до персоналу
Становлення	Зміна стратегії, місії, структури	Гнучкість, готовність працювати в умовах невизначеності, багатофункціональність
Зростання	Розширення ринків, масштабування бізнесу, технологічні інвестиції	Професіоналізм, здатність швидко навчатися, орієнтація на результат
Зрілість	Оптимізація, стандартизація, підвищення ефективності	Дисциплінованість, лояльність, вміння працювати за регламентами, прагнення до стабільності
Спад	Скорочення ринків, зниження прибутковості	Готовність до перепрофілювання, витривалість, стресостійкість
Реструктуризація / Оновлення	Реорганізація, цифровізація, пошук нових моделей бізнесу	ІТ-грамотність, креативність, відкритість до змін, здатність працювати в гібридних форматах

На ранніх етапах розвитку критично важлива гнучкість та ініціативність співробітників, здатних працювати в умовах невизначеності; на етапі зростання – професійні вузькі фахівці та менеджери середньої ланки, які швидко

опановують нові знання та ефективно організовують процеси; на стадії зрілості – надійні та досвідчені працівники з високою корпоративною культурою; на спадаючій фазі – витривалі та адаптивні кадри, здатні до перекваліфікації; а на етапі оновлення – інноватори та агенти змін, здатні інтегрувати цифрові та креативні рішення. Внутрішні стратегічні зміни формують умови для адаптивного розвитку системи управління персоналом і забезпечують її узгодження з поточними та перспективними потребами організації.

Другий рівень – зовнішні стратегічні зміни – ілюструє вплив факторів зовнішнього середовища на адаптацію кадрової системи (табл. 1.10). До них належать конкурентний тиск, глобалізація ринку, технологічні інновації, соціальна відповідальність, економічні кризи, цифрова трансформація та екологічні виклики.

Таблиця 1.10 - Вплив зовнішніх стратегічних змін на персонал організації на різних стадіях життєвого циклу *(систематизовано автором на підставі: [90,94,99,106-109])*

Етап життєвого циклу організації	Ключові зовнішні стратегічні зміни	Вимоги до персоналу
Становлення	Конкурентний тиск, нестабільність ринку, вимоги інвесторів	Підприємливість, готовність до ризику, здатність працювати з мінімальними ресурсами
Зростання	Глобалізація, вихід на зовнішні ринки, нові регуляторні вимоги	Міжкультурна комунікація, знання мов, вміння працювати в мультикультурному середовищі
Зрілість	Технологічні інновації, стандарти якості, соціальна відповідальність бізнесу	Готовність до цифровізації, дотримання стандартів, етична відповідальність
Спад	Економічна криза, політична нестабільність, падіння попиту	Витривалість, здатність працювати в умовах невизначеності, готовність до змін професії
Реструктуризація / Оновлення	Цифрова трансформація, екологічні та кліматичні виклики, нові моделі бізнесу	Технологічна гнучкість, креативність, готовність до навчання протягом життя

Вони визначають вплив на персонал, формують вимоги до компетенцій і тип кадрового потенціалу: на становленні – люди, готові ризикувати та швидко діяти; на зростанні – фахівці з міжнародними компетенціями; на зрілості –

досвідчені професіонали, здатні інтегрувати інновації та стандарти; на спаді – мобільні та витривалі кадри; на оновленні – інноватори та агенти цифрових змін. Таким чином, зовнішні стратегічні зміни не лише створюють виклики, а й формують необхідні компетенції персоналу та визначають його роль у забезпеченні адаптивності системи управління, підкреслюючи стратегічні зміни як рушійну силу адаптації у контексті життєвого циклу організації.

Стратегічні зміни, як було обґрунтовано вище, мають подвійний характер впливу – вони можуть виступати як чинником розвитку, так і джерелом ризиків для організації та її персоналу, табл. 1.11, рис. 1.8 Проте інтенсивність, спрямованість і наслідки цього впливу не є універсальними. Вони детермінуються стадією життєвого циклу організації, яка визначає рівень її структурної зрілості, ресурсного забезпечення, компетентнісного потенціалу персоналу та готовності до трансформацій.

Крім того, суттєве значення має рівень стратегічних змін – внутрішній або зовнішній. Внутрішні стратегічні зміни мають виштовхуючий характер, оскільки ініціюються самою організацією з метою підвищення ефективності, оновлення структури чи розвитку компетенцій. Натомість зовнішні зміни мають витягуючий характер – вони формуються під впливом факторів середовища (конкурентного тиску, технологічних інновацій, регуляторних трансформацій) і змушують організацію адаптуватися. Саме фаза розвитку організації визначає, чи трансформації сприятимуть інтенсивному зростанню, стабілізації, оновленню або, навпаки, поглиблюватимуть кризові тенденції.

На стадії становлення стратегічні зміни мають переважно формувальний характер. Для організації їх наслідком є становлення базових управлінських механізмів, закріплення стратегічної ідентичності, вибудовування первинної структури та бізнес-моделі. Водночас для персоналу це означає високий рівень невизначеності, багатофункціональність ролей та інтенсивне професійне навантаження. Позитивним наслідком є швидке набуття досвіду, розвиток підприємницького мислення та формування ядра організаційної культури. Негативним – ризик емоційного вигорання, кадрової нестабільності та нестачі

чітких регламентів. На стадії зростання стратегічні зміни спрямовані на масштабування діяльності, розширення ринків, формалізацію процесів.

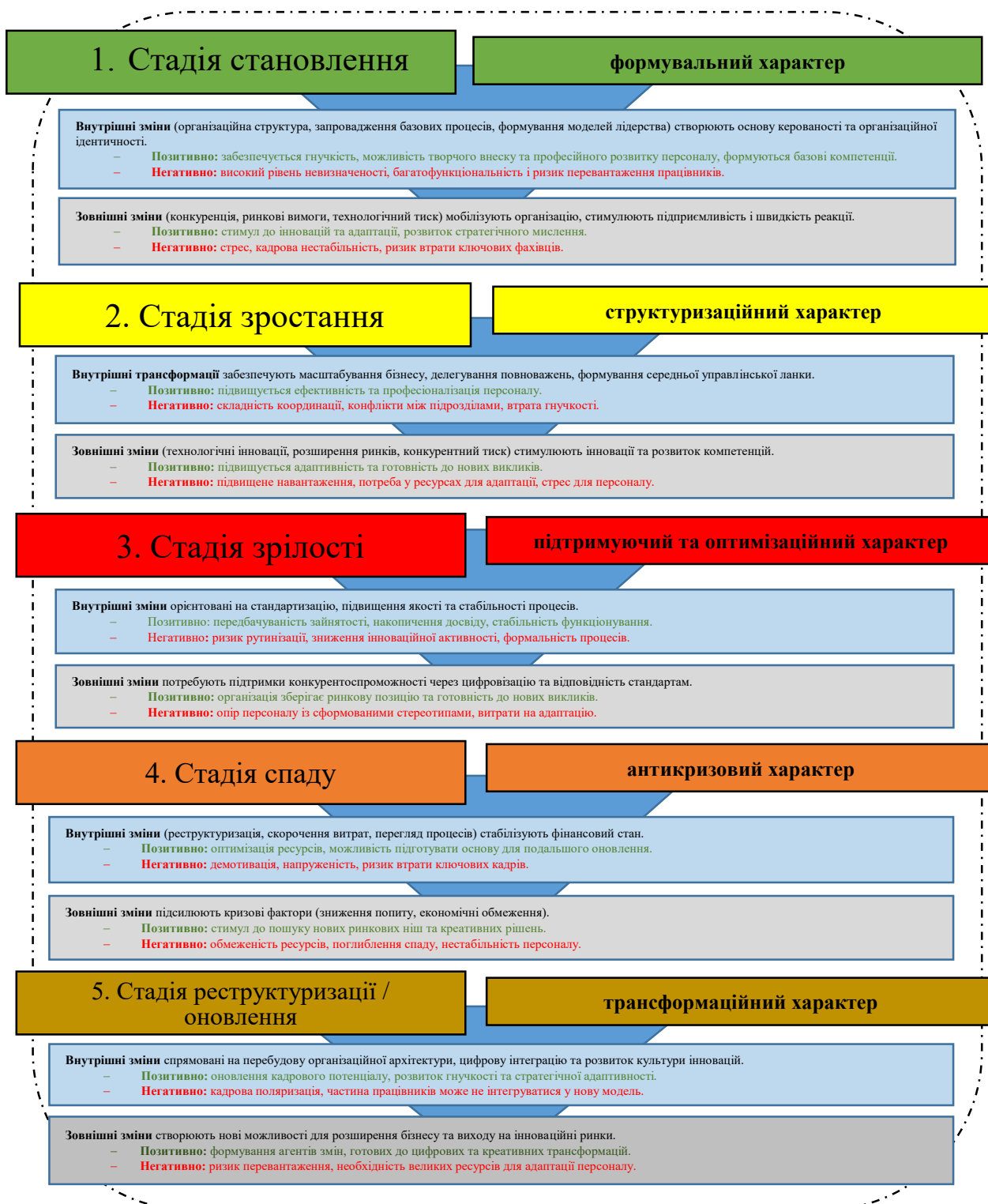


Рисунок 1.8 – Модель дульності характеру впливу стратегічних змін на організацію та персонал залежно від етапу життєвого циклу (удосконалено автором на підставі: [90,94,99,108,110-112])

Таблиця 1.11 - Дуальність впливу стратегічних змін на організацію та персонал залежно від етапу життєвого циклу
(систематизовано автором на підставі: [90,94,99,108,110-112])

Рівень	Стратегічні зміни	Етапи життєвого циклу організації				
		Становлення	Зростання	Зрілість	Спад	Реструктуризація / Оновлення
Внутрішні (виготовлюючі)	Зміна організаційної структури	+ Формування базових структур; персонал: креативні, універсальні кадри	+ Масштабування структури, делегування; персонал: менеджери середньої ланки	+ Оптимізація, стандартизація; персонал: дисципліновані виконавці	+ Перепрофілювання, ефективніше використання ресурсів	+ Реорганізація під нові моделі бізнесу; персонал: інноватори
		– Ризик помилкових рішень, перевантаження ключових працівників	– Конфлікти між підрозділами, опір змінам	– Рутини, втрата ініціативності	– Демотивація, звільнення	– Перевантаження, нестача компетентних кадрів
	Модернізація бізнес-процесів	+ Впровадження базових процедур; персонал: гнучкі та ініціативні	+ Автоматизація та стандартизація; персонал: технічно компетентні	+ Підтримка ефективності та оптимізація ресурсів	+ Перегляд процесів у кризових умовах	+ Інтеграція цифрових та креативних процесів
		– Помилки при нестабільних процесах	– Опір персоналу, додаткове навчання	– Формальність, недостатня креативність	– Стрес персоналу, опір змінам	– Витрати часу на адаптацію, технічні ризики
	Розвиток професійних компетенцій	+ Базові універсальні навички; персонал: стартап-ентузіасти	+ Професійна спеціалізація, навчання на роботі; персонал: вузькоспеціалізовані	+ Підтримка професійних стандартів	+ Перепідготовка, перекваліфікація	+ Нові компетенції для цифровізації та інновацій
		– Недостатня спеціалізація	– Ризик «вузького профілю» та залежності від ключових кадрів	– Стагнація, відсутність оновлення навичок	– Стрес, перевантаження	– Втрата частини персоналу через невідповідність новим вимогам
	Впровадження нових моделей лідерства	+ Гнучкі управлінські ролі; персонал готовий до ініціатив	+ Формування середньої ланки та наставництва; персонал: швидко адаптується	+ Стандартизація керівництва; персонал: стабільний	+ Підтримка ключових керівників; персонал: витривалий	+ Лідери змін та інновацій; персонал: агенти трансформацій
		– Відсутність досвіду у лідерів	– Конфлікти управлінських ролей	– Недостатня ініціативність	– Ризик демотивації через зміни ролей	– Витрати на навчання нових лідерів
	Зміни організаційної культури	+ Визначення цінностей, персонал готовий до експериментів	+ Формування культури ефективної комунікації; командні гравці	+ Консолідація та підтримка культури; стабільні виконавці	+ Відновлення мотивації	+ Культура інновацій та відкритості; персонал: інноватори
		– Спротив новим правилам	– Внутрішні конфлікти	– Ризик застою	– Втрата залученості персоналу	– Несприйняття нової культури частиною персоналу
Зовнішні (вигибаючі)	Конкурентний тиск	+ Стимул до швидкої адаптації; персонал: інноватори, ризикові	+ Розширення ринків; персонал: адаптивні менеджери	+ Підтримка стандартів та конкурентоспроможності; досвідчені фахівці	+ Вплив криз та падіння попиту стимулює адаптацію	+ Нові ринкові можливості; персонал: агенти змін
		– Перевантаження, стрес	– Ризик помилкових рішень	– Ризик рутини	– Демотивація, звільнення	– Перевантаження та нестача ресурсів
	Технологічні інновації	+ Освоєння базових технологій; гнучкі фахівці	+ Впровадження нових технологій у масштабі; IT-компетентні	+ Підтримка технологічних стандартів; досвідчені	+ Придбання технологічних рішень; адаптивні	+ Інтеграція цифрових рішень; креативні інноватори
		– Недостатня підготовка	– Опір змінам	– Витрати на навчання	– Стрес та невизначеність	– Витрати на оновлення компетенцій
	Регуляторні та інституційні зміни	+ Адаптація до нормативів; персонал швидко навчається	+ Відповідність новим регуляторним вимогам; менеджери середньої ланки	+ Виконання стандартів, сертифікації; досвідчені	+ Адаптація до змін, що загрожують бізнесу; стресостійкі	+ Проактивне оновлення під нові стандарти; агенти змін
		– Додаткове навантаження	– Ризик помилок	– Ригідність системи	– Витрати часу та ресурсів	– Витрати на навчання та аудит
	Зміни ринку та споживчої поведінки	+ Аналіз ринку; персонал гнучкі аналітики	+ Розширення продуктового портфеля; аналітики та маркетологи	+ Підтримка ринкової позиції; досвідчені менеджери	+ Адаптація до зниження попиту; мобільні кадри	+ Виявлення нових ніш; інноватори, аналітики
		– Невизначеність попиту	– Ризик помилкових прогнозів	– Втрата частки ринку при повільній реакції	– Демотивація персоналу	– Ризик невдалої реалізації нових напрямів
	Глобалізаційні та міжнародні зміни	+ Орієнтація на локальні ринки; персонал готовий до ризику	+ Вихід на зовнішні ринки; фахівці з міжнародними компетенціями	+ Підтримка міжнародних стандартів; досвідчені фахівці	+ Вплив економічних криз; мобільні та адаптивні кадри	+ Інтеграція глобальних практик; агенти змін
		– Втрата частини можливостей	– Ризики невідповідності стандартам	– Витрати на відповідність стандартам	– Демотивація, стрес	– Витрати на перекваліфікацію та навчання

Для організації це означає посилення конкурентних позицій, структурування управління та підвищення ефективності. Для персоналу наслідком стає професійна спеціалізація, збільшення вимог до компетентності, поява нових управлінських рівнів. Позитивним ефектом є кар'єрні можливості та розвиток управлінського потенціалу; негативним – перевантаження, конфлікти між підрозділами та ризик втрати гнучкості.

На стадії зрілості стратегічні зміни мають переважно оптимізаційний або інноваційно-підтримуючий характер. Для організації це означає стабілізацію позицій, стандартизацію процесів і підтримання ефективності. Для персоналу наслідки проявляються у посиленні регламентації діяльності, підвищенні вимог до якості та дисципліни. Позитивним є стабільність зайнятості та накопичення професійного досвіду; негативним – ризик рутинізації, зниження мотивації до інновацій та опір трансформаціям.

На стадії спаду стратегічні зміни часто мають антикризовий характер. Для організації їх наслідком є скорочення витрат, реструктуризація підрозділів, перегляд портфеля діяльності. Для персоналу це супроводжується підвищенням психологічного навантаження, невизначеністю зайнятості та необхідністю перекваліфікації. Позитивним наслідком може бути мобілізація внутрішніх ресурсів і формування більш гнучкої кадрової структури; негативним – демотивація, зниження лояльності та відтік кваліфікованих працівників.

На стадії реструктуризації або оновлення стратегічні зміни набувають трансформаційного характеру. Для організації це означає зміну бізнес-моделі, цифрову інтеграцію, впровадження інновацій та оновлення стратегічних пріоритетів. Для персоналу наслідком є радикальна зміна компетентнісних вимог, необхідність безперервного навчання та адаптації до нових форматів роботи. Позитивним є формування інноваційної культури та оновлення кадрового потенціалу; негативним – ризик втрати частини персоналу, який не готовий до швидких трансформацій.

Отже, наслідки стратегічних змін не є універсальними – вони модифікуються залежно від стадії життєвого циклу організації. На ранніх етапах

зміни формують основу розвитку, на етапі зростання - стимулюють структурування, на стадії зрілості - підтримують стабільність, у фазі спаду - виконують функцію антикризового механізму, а на етапі оновлення - стають інструментом трансформаційного прориву.

Для системи управління персоналом це означає необхідність гнучкого налаштування кадрової політики, мотиваційних механізмів, програм розвитку компетенцій і моделей лідерства відповідно до фази життєвого циклу. Неврахування цієї залежності призводить до дисбалансу між стратегічними цілями організації та кадровими можливостями, що знижує ефективність трансформаційних процесів [110,113].

Відповідно, реакція організації та її персоналу на стратегічні зміни істотно відрізняється залежно від стадії життєвого циклу організації та рівня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів (Додаток Г). На стадії становлення організації реакція є переважно адаптаційною та формувальною: організаційна система перебуває у стані високої гнучкості, проте її структура ще не стабілізована, що потребує активної участі персоналу у формуванні ключових бізнес-процесів та організаційних практик. У цьому контексті стратегічні зміни, зокрема модернізація процесів та розвиток професійних компетенцій, сприймаються як необхідність для забезпечення виживання та закріплення позицій на ринку, що стимулює персонал до навчання, мультизадачності та високої залученості.

На стадії зростання реакція організації стає більш системною: зміни спрямовані на масштабування бізнесу, оптимізацію управлінської структури та стандартизацію процесів. Персонал у цей період відчуває підвищені вимоги до спеціалізації та професійної підготовки, водночас отримуючи можливості для кар'єрного розвитку та професійного зростання. Дуалістичний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів проявляється у формі синергії між зростанням організаційної ефективності та потенційним ризиком перевантаження персоналу або виникнення конфліктів у структурі управління.

На стадії зрілості організаційна реакція характеризується стабілізацією та оптимізацією процесів. Впровадження нових моделей лідерства, цифрових

інновацій та вдосконалення організаційної культури дозволяє підтримувати ефективність діяльності на високому рівні. Для персоналу характерне відносне зниження стресових факторів, проте можливе зниження мотивації та ризик рутинізації завдань, що потребує активного управління розвитком компетенцій та стимулювання професійної ініціативи.

На стадії спаду реакція організації стає антикризовою: основна увага спрямована на адаптацію до зовнішніх загроз, скорочення витрат, реструктуризацію підрозділів та перегляд портфеля діяльності. Для персоналу це супроводжується підвищеним психологічним навантаженням, невизначеністю зайнятості та необхідністю перекваліфікації. Позитивним наслідком є мобілізація внутрішніх ресурсів, формування більш гнучкої кадрової структури та розвиток стресостійкості працівників. Негативним – демотивація, зниження лояльності та потенційна втрата кваліфікованих кадрів, які не готові до змін.

На стадії реструктуризації або оновлення стратегічні зміни набувають трансформаційного характеру [114]. Для організації це означає кардинальне оновлення бізнес-моделі, впровадження цифрових та інноваційних рішень, переформатування стратегічних пріоритетів і розвиток нових напрямів діяльності. Для персоналу наслідком стає значна зміна компетентнісних вимог, потреба в безперервному навчанні, креативності та готовності працювати в гібридних або міждисциплінарних форматах. Позитивним ефектом є формування інноваційної корпоративної культури, оновлення кадрового потенціалу та можливість участі в стратегічних трансформаціях. Негативним – ризик втрати частини персоналу, який не адаптується до швидких змін, підвищене навантаження та стресові ситуації.

Таким чином, реакція організації та персоналу на стратегічні зміни є динамічною та залежить від стадії життєвого циклу підприємства, де кожна фаза визначає специфіку викликів, можливостей і ризиків, що потребує гнучкого управління кадрами та адаптивної кадрової політики. Специфіка реакції організації та персоналу на кожній стадії життєвого циклу демонструє, що ефективність трансформацій залежить від здатності організації прогнозувати

вплив внутрішніх та зовнішніх драйверів змін, формувати адекватні управлінські рішення та підтримувати розвиток компетенцій персоналу в умовах динамічних стратегічних впливів. Таким чином, характер впливу стратегічних змін на організацію та персонал змінюється залежно від стадії життєвого циклу, при цьому внутрішні зміни формують виштовхуючий ефект, стимулюючи організацію до трансформації, а зовнішні зміни створюють витягуючий ефект, змушуючи організацію адаптуватися до зовнішніх викликів. Крім того, однакові стратегічні зміни можуть мати різні наслідки на різних стадіях життєвого циклу. Таким чином, розуміння взаємозв'язку між рівнем стратегічних змін та фазою життєвого циклу організації дозволяє ефективно планувати адаптацію системи управління персоналом та прогнозувати потенційні можливості і ризики для організації.

Отже, стратегічні зміни можна визначити як системні процеси глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми. Вони зумовлюють адаптацію системи управління персоналом до динамічного середовища, проявляючи подвійний вплив, який створює як нові можливості, так і потенційні ризики, конкретизовані відповідно до фази життєвого циклу організації.

Відтак, система управління персоналом є ключовим елементом організаційної архітектури, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей та відповідність кадрового потенціалу вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища на різних стадіях життєвого циклу організації. Кожна фаза розвитку підприємства – від становлення до зростання, зрілості та трансформації – супроводжується специфічними потребами у компетенціях, структурі, мотиваційних механізмах та управлінських практиках, а невідповідність кадрової системи цим вимогам призводить до зниження продуктивності, демотивації персоналу та втрати конкурентних позицій. На початкових етапах важлива гнучкість та підприємницькі підходи, під час зростання – формалізація процесів і розвиток управлінського потенціалу, на стадії зрілості – оптимізація

та утримання талантів, а у фазі трансформації – реструктуризація і оновлення компетенцій. Саме стратегічні зміни виступають рушійною силою адаптації системи управління персоналом, забезпечуючи узгодження кадрової стратегії, мотиваційних механізмів, організаційної культури та компетенцій персоналу із потребами організації на різних етапах її життєвого циклу та умовами зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичного базису адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін дістало таких висновків:

1) проведено всебічний аналіз та систематизовано 24 наукових підходу до визначення категорії «персонал організації», що дозволило виокремити ключові концептуальні рамки, на основі яких формується сучасне визначення персоналу як інтегрованої категорії, що об'єднує як формальні правові статуси працівників, так і їх професійний, соціальний, психологічний та стратегічний потенціал. Встановлено, що персонал організації є критично важливим ресурсом, який визначає функціональні можливості підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатність до реалізації стратегічних цілей. У той же час, аналіз показав, що традиційні підходи не враховують здатність працівників до адаптації у динамічних умовах, що обмежує їх прикладне використання у сучасних трансформаційних процесах;

2) досліджено сутність дотичних понять, що характеризують людський чинник у діяльності організації («персонал організації», «людські ресурси», «трудові ресурси», «кадри», «людський капітал», «працівники», «штат», «співробітники». Встановлено, що кожне з цих понять відображає лише окремі аспекти персоналу, не інтегруючи їх у цілісну систему, що обмежує їх аналітичну та управлінську ефективність. Встановлено, що дотичні поняття слугують концептуальними орієнтирами для деталізації та поглиблення розуміння персоналу, але потребують об'єднання у єдину систему оцінки та управління;

3) запропоновано авторську класифікацію персоналу організації за адаптивним підходом, яка охоплює широкий спектр критеріїв, що дозволяють оцінити професійні, психологічні, соціальні, стратегічні та поведінкові характеристики працівників, а також їхню здатність до бережливого використання ресурсів організації. На відміну від традиційних підходів, що переважно ґрунтуються на функціональних, кваліфікаційних або організаційно-

штатних ознаках, адаптивний підхід надає класифікації багатовимірний характер і інтегрує професійні, психологічні, соціальні, поведінкові та ціннісні характеристики персоналу, які безпосередньо впливають на здатність організації до трансформацій і стійкого розвитку;

4) на базі авторської класифікації персоналу організації за адаптивним підходом виокремлено риси та компетенції, що визначають адаптивність працівників. У науково-управлінському контексті адаптація персоналу до стратегічних змін формується поєднанням професійних, цифрових, інноваційних, психологічних та соціальних компетенцій, які визначають, що працівник може робити, та стійких рис, що відображають, як він діє та реагує на зміни. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати потенціал персоналу для участі у трансформаційних процесах та забезпечення стійкості організації;

5) на підставі результатів проведеного аналізу підходів, дотичних понять, класифікацій та адаптивних характеристик персоналу сформовано *авторське визначення категорії «персонал організації», як інтегрованого об'єкту адаптивного управління, що поєднує базові професійні компетенції, цифрову грамотність, інноваційні навички, психологічну стійкість та соціальні компетенції, що є критично важливим у процесі стратегічних змін;*

6) запропоновано авторській концепт системи управління персоналом, який ґрунтується на комплексній інтеграції менеджментів знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, соціального менеджменту та ризик-менеджменту, що забезпечує одночасний розвиток професійної, психологічної та стратегічної готовності персоналу до змін. В межах концепту сформульовано ключові задачі системи управління персоналом, які мають системний, інтегрований і адаптивний характер та спрямовані на формування компетентного, психологічно стійкого, соціально залученого і стратегічно орієнтованого персоналу, здатного забезпечити життєдіяльність та розвиток організації в умовах постійних трансформацій;

7) систематизовано інструменти оцінки, розвитку та моніторингу змін у рамках різних видів менеджменту для практичної реалізації задач авторського

концепт системи управління персоналом. Визначено, що ці інструменти утворюють логічний цикл: оцінка – розвиток – моніторинг змін, що забезпечує цілеспрямований вплив на професійний, психологічний та соціальний розвиток персоналу, а також своєчасне реагування на стратегічні виклики;

8) досліджено сучасні підходи до визначення стратегічних змін. Систематизовано та інтегровано чинники стратегічних змін у класифікацію, що охоплює внутрішні (виштовхуючі) та зовнішні (витягуючі) трансформації, антикризові й трансформаційні зміни, оптимізаційні процеси, а також зміни, спрямовані на розвиток професійних і управлінських компетенцій персоналу. Визначено дуальність впливу стратегічних змін: з одного боку, вони формують можливості для розвитку організації, підвищення її адаптивності та вдосконалення процесів, з іншого — генерують потенційні ризики;

9) обґрунтовано, що реакція організації та персоналу на стратегічні зміни є динамічною та залежить від стадії життєвого циклу підприємства, де кожна фаза визначає специфіку викликів, можливостей і ризиків, що потребує адаптивного управління кадрами. *Запропоновано модель дуальності впливу стратегічних змін на персонал залежно від етапу життєвого циклу організації;*

10) сформульовано авторське визначення *стратегічних змін як системних процесів глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми, зумовлюють адаптацію системи управління персоналом до динамічного середовища, проявляючи подвійний вплив, який створює як нові можливості, так і потенційні ризики, конкретизовані відповідно до фази життєвого циклу організації.*

Результати досліджень розділу 1 опубліковані у таких працях автора [1, 2, 7, 8, 14, 15, 16].

РОЗДІЛ 2. ТРЕНД-АНАЛІТИКА СУЧАСНИХ РИЗИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИХ УМОВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз сучасного стану, ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу

Сучасна економіка України перебуває в умовах тривалого воєнного конфлікту, що спричинив суттєві структурні зміни у всіх сферах діяльності бізнесу. Внаслідок руйнування критичної інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту та зміни зовнішніх торговельних зв'язків, підприємницька діяльність опинилася під впливом низки безпрецедентних ризиків, які ставлять під загрозу як макроекономічну стабільність, так і розвиток окремих галузей.

Водночас, війна виступила каталізатором трансформаційних процесів у бізнес-середовищі, змушуючи підприємства шукати нові моделі функціонування, адаптуватися до змінних умов та впроваджувати інноваційні рішення для підтримки стійкості. Підприємницька активність значною мірою визначається здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків, цифровізації процесів, переорієнтації на нові ринки та диверсифікації продуктів і послуг.

Відповідно, аналіз сучасного стану бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, що включає оцінку динаміки ключових макроекономічних показників, структурних змін у різних секторах, а також визначення потенційних ризиків і можливостей для подальшого розвитку. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємницької діяльності, а й окреслити перспективні напрями, що забезпечать відновлення економіки та зміцнення конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах післявоєнного розвитку.

Підприємницька діяльність в Україні зазнала суттєвих змін унаслідок повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року. До війни малий

та середній бізнес був фундаментальною опорою національної економіки: відповідно до оцінок OECD, малі й середні підприємства (МСБ) становили 99,97 % усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання, забезпечували приблизно 82 % зайнятості та близько 66 % загального обсягу продажів товарів, робіт і послуг у країні до 2022 року, що підкреслює їхню системну роль у економіці [115].

Початок широкомасштабного вторгнення поклав край періоду відносної стабільності: аналіз даних показує комплексну зміну діяльності бізнесу у 2022–2025 роках. За даними сервісу OpenDataBot, станом на лютий 2025 року 763 759 фізичних осіб-підприємців (ФОП) були зареєстровані від початку війни, тоді як 684 995 ФОПів припинили свою діяльність за той самий період. Це свідчить про активну підприємницьку реакцію на кризу, але одночасно і про значний рівень бізнес-закриття [116].

Динаміка підприємницької активності в Україні в період 2019–2025 рр. демонструє як структурні зрушення, так і реакцію бізнесу на зовнішні шоки. За даними аналітичного сервісу Opendatabot, ще до повномасштабного вторгнення у 2021 році спостерігалось стабільне перевищення реєстрацій ФОПів над закриттями, що характерно для фази економічного зростання. Так, у 2019 році було зареєстровано 198 546 ФОПів та закрито 94 728, що створило позитивний чистий приріст у +103 818 суб'єктів. У 2020 році аналогічне співвідношення становило 212 721 реєстрацій проти 110 342 закриття (чистий приріст +102 379) [117], табл. 2.1, рис. 2.1-2.3.

Таблиця 2.1 - Динаміка реєстрацій і закриття ФОПів в Україні по роках 2019–2025, з показанням чистого приросту [117].

Рік	Реєстрації ФОП	Закриття ФОП	Чистий приріст
2019	198 546	94 728	+103 818
2020	212 721	110 342	+102 379
2021	225 134	115 892	+109 242
2022	157 389	152 823	+4 566
2023	182 447	163 994	+18 453
2024	190 201	179 685	+10 516
2025	12 738 (січень)	15 294 (січень)	-2 556

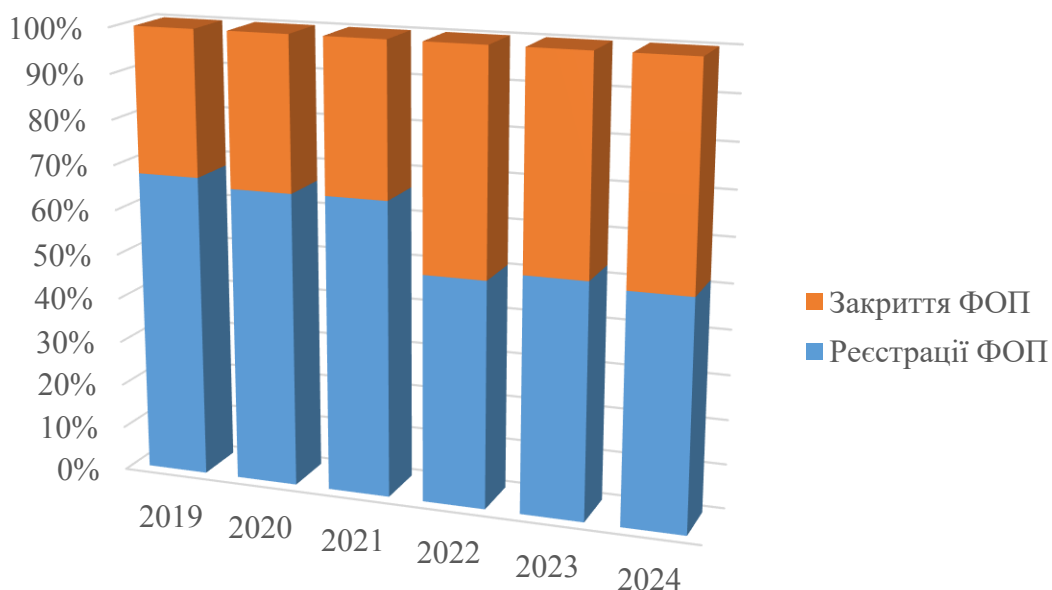


Рисунок 2.1 - Динаміка реєстрацій і закриття ФОПів в Україні
за 2019-2024 рр. джерело: [117]

З настанням повномасштабної війни у 2022 році динаміка змінилася: у 2022 році було зареєстровано 157 389 ФОПів, тоді як закрито 152 823 – це дало лише чистий приріст у +4 566, що значно поступалось довоєнним показникам і свідчило про зростання невизначеності підприємницького середовища під впливом бойових дій та економічної нестабільності. У 2023 році відновлення частково продовжилось: 182 447 реєстрацій ФОПів при 163 994 закриттях дали чистий приріст +18 453. Проте співвідношення вже було значно нижчим від довоєнних рівнів, що відображало пристосування бізнесу до нових умов. У 2024 році зберігся розрив, але з тенденцією до скорочення: 190201 реєстрація та 179685 закриттів, що становило чистий приріст +10 516 [117].

Аналіз поточних даних за 2025 рік показує, що в окремі місяці спостерігається негативний чистий баланс, коли кількість закритих ФОПів перевищує кількість нових реєстрацій. Наприклад, у січні 2025 року зареєстровано 12738 ФОПів, тоді як закрито 15294, унаслідок чого чистий показник становив – 2556, рис. 2.2. Така зміна динаміки частково пов'язана зі змінами у податковому законодавстві та технічними перебоями в роботі реєстрів, що сприяли одноразовим масовим закриттям підприємницьких форм [117].

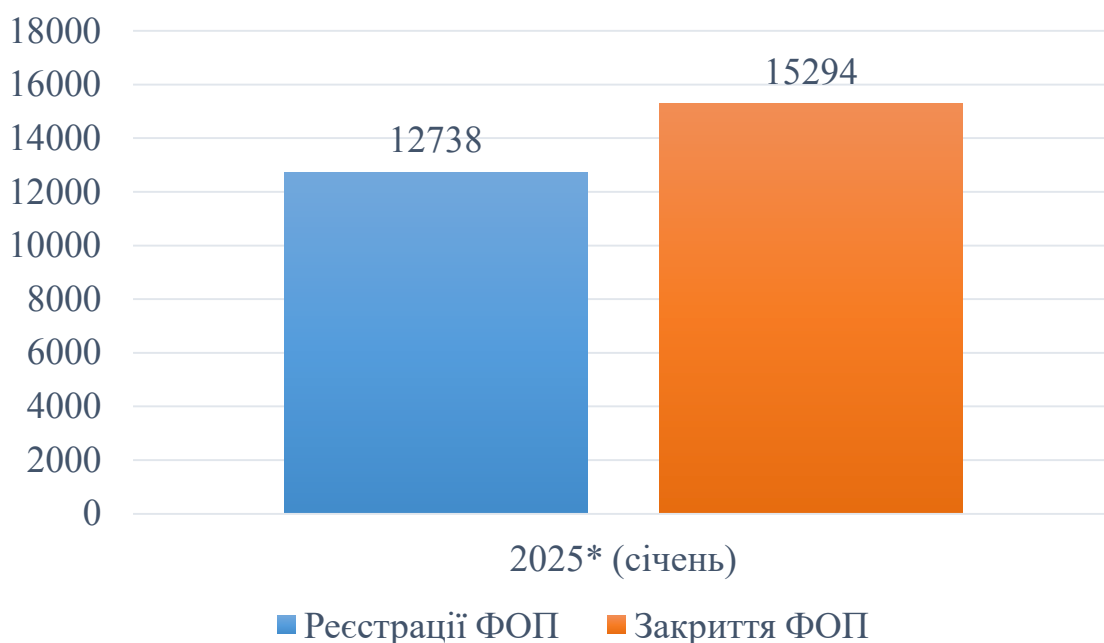


Рисунок 2.2 – Кількість реєстрацій і закриття ФОПів в Україні за січень 2025 р.

Аналіз структури - співвідношення реєстрацій і закриттів фізичних осіб-підприємців у 2019–2025 рр. показує значну трансформацію малого бізнесу, рис. 2.3.

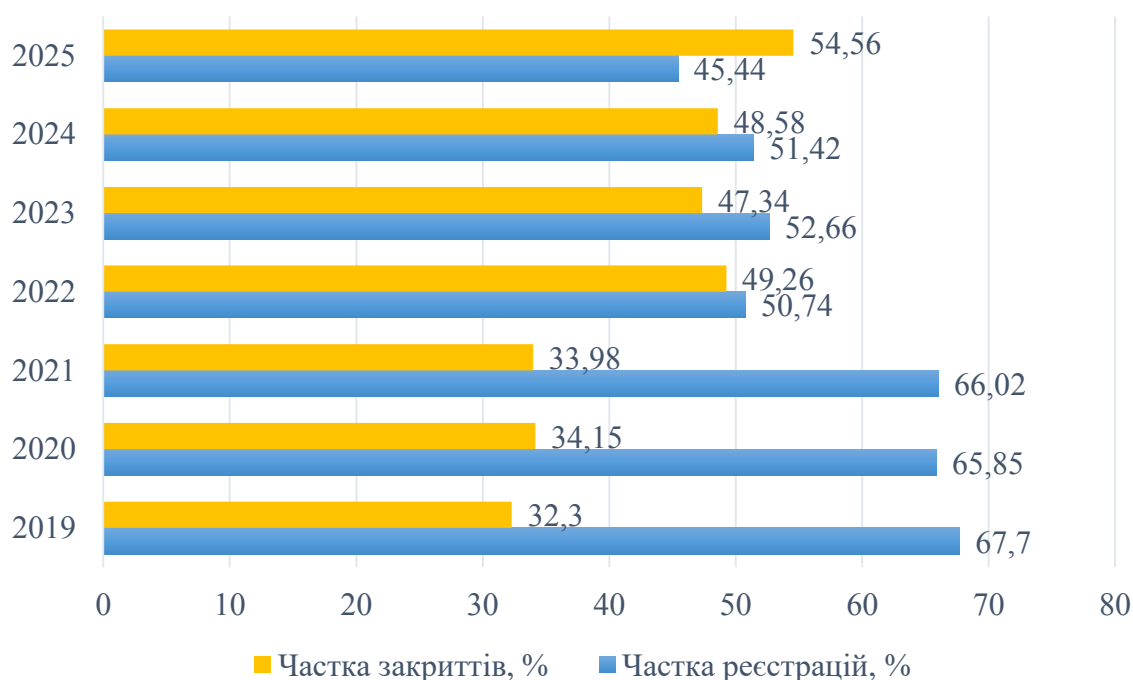


Рисунок 2.3 - Структура співвідношення реєстрацій та закриттів фізичних осіб-підприємців у 2019–2025 рр. (розраховано на підставі: [117])

У 2019–2021 рр. спостерігалася стабільність: частка реєстрацій становила 65,85–67,70 %, закриттів – 32,30–34,15 %, що свідчило про позитивний баланс і сприятливе бізнес-середовище.

У 2022 р. відбувся різкий структурний злам: частка реєстрацій знизилася до 50,74 %, а закриттів зросла до 49,26 %, наблизивши показники до рівноваги та відображаючи високий рівень ризиків і невизначеності.

У 2023–2024 рр. частка реєстрацій дещо відновилася (52,66 % і 51,42 %), але структура залишалася близькою до паритету, що свідчить про нестійку стабілізацію малого бізнесу.

Дані за січень 2025 р. показують перевищення закриттів над реєстраціями (54,56 % проти 45,44 %), що вказує на загострення дисбалансу та можливий негативний чистий приріст підприємницької активності.

Загалом, динаміка відображає перехід від стійкого зростання (2019–2021 рр.) до різкої структурної перебудови (2022 р.), нестійкої стабілізації (2023–2024 рр.) та ознак негативного структурного розвороту (2025 р.), підкреслюючи чутливість малого бізнесу до зовнішніх шоків і потребу посилення інституційної підтримки, рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Етапи трансформації підприємницької активності фізичних осіб-підприємців у 2019–2025 рр. (узагальнено на підставі: [117])

Таким чином, порівняння даних за 2019–2025 рр. чітко свідчить про структурні зміни в поведінці підприємницьких суб'єктів в Україні, де період довоєнної стабільності з високими темпами чистого приросту бізнес-реєстрацій змінився на період невизначеності із вирівнюванням і навіть негативними значеннями в окремі місяці 2025 року. Це підкреслює як адаптаційні виклики, так і зростання ризиків для підприємницької діяльності в умовах війни.

Аналіз динаміки реєстрацій компаній в Україні у 2019–2025 рр. свідчить про значний вплив воєнних подій на розвиток бізнесу юридичних осіб та зміну інтенсивності підприємницької активності. Перед повномасштабним вторгненням, зокрема у 2021 році, кількість новостворених юридичних осіб зросла приблизно на 33745, що відображало стабільне розширення бізнес-середовища та довіру до ринку [118], табл. 2.2, рис. 2.5 – 2.6.

Однак у 2022 році загальна кількість нових реєстрацій упала приблизно до 17100, що свідчить про суттєве стримування підприємницької активності на фоні початку повномасштабної війни та невизначеності економічного середовища. За цей рік аналітики зафіксували найнижчі показники створення юридичних осіб з початку 2020-х років, що прямо корелює зі збоями в економічній активності та загальною кризою бізнес-установок [119].

Таблиця 2.2 - Динаміка реєстрацій і закриття юридичних осіб (ТОВ та інших компаній) в Україні (2019–2025 рр.) (джерело: [118])

Рік	Нові компанії (реєстрації)	Компанії, що припинили діяльність	Чистий приріст
2021	~33 745	(дані закриттів не вказано)	+33 745
2022	~17 100	дані не детальні	—
2023	~26 700	~3 700	+23 000
2024	~26 000	~3 300	+22 700
2025	~18 277 (півріччя)	~6 653 (півріччя)	+11 624

Тренд відновлення став помітнішим у 2023 році, коли кількість зареєстрованих компаній зросла до приблизно 26700 – рівень дуже близький до довоєнних. Одночасно кількість закритих юридичних осіб зменшилась порівняно з попереднім періодом і становила близько 3700, що свідчить про певне послаблення ризику масових ліквідацій бізнесів [120].



Рисунок 2.5 – Динаміка реєстрацій і закриття юридичних осіб в Україні (2021–2024 рр.) (джерело: [118])

У 2024 році реєстрацій компаній зберігався на рівні попереднього року – близько 26000 нових юридичних осіб, тоді як кількість закритих підприємств становила приблизно 3300. Такий баланс між реєстраціями та закриттями віддзеркалює стабілізацію бізнес-середовища, незважаючи на високі ризики, пов'язані з безпекою, енергетичною інфраструктурою та логістичними обмеженнями [120].

Початок 2025 року (перші пів року) характеризувався реєстрацією 18277 нових компаній, при 6653 припиненнях діяльності, що створило чистий приріст у 11624 юридичні особи. Зауважимо, що кількість нових реєстрацій у першому півріччі 2025 року була нижчою порівняно з аналогічними періодами попередніх років, що відображає загальну тенденцію зниження темпів підприємницької активності в умовах тривалої війни та структурних перешкод економічного зростання [121].

Такий аналіз свідчить про сильну кореляцію між безпековими шоками і підприємницькою активністю, де спад реєстрацій у періоди загострення війни поєднується з відносним відновленням у мирніші етапи або через адаптацію бізнесів до нових умов. Зниження чистого приросту компаній у 2025 році також

може бути пов'язане з перехідними ефектами законодавчих змін, енергетичними ризиками та змінами в структурі попиту на підприємницькі ініціативи, що вимагає подальшого поглибленого аналізу.



Рисунок 2.6 – Динаміка реєстрацій і закриття юридичних осіб в Україні у першому півріччі 2025 рр. (джерело: [118])

Разом із тим, бізнес-середовище демонструє певну стійкість до екзогенних шоків. За даними опитування Американської торговельної палати в Україні, близько 85 % компаній залишаються операційно дієздатними, незважаючи на обмеження діяльності, мобілізацію працівників та атаки на енергетичну інфраструктуру, що підтверджує адаптаційний потенціал підприємств навіть в умовах війни [122].

Аналіз діяльності промислових підприємств, що проводить Інститут економічних досліджень та політичних консультацій у щомісячних хвилях моніторингу, дає додаткову картину зміни ситуації з боку виробничого бізнесу. Наприклад, у квітні 2023 року більше половини промислових підприємств працювали на майже повну або повну потужність, причому лише незначна частина тимчасово призупинила діяльність – лише 3 % опитаних [123]. У наступні хвилі опитувань постійно фіксуються такі ризики, як брак робочої сили, зростання цін на сировину та перебої з електропостачанням, що є типовими

перешкодами для функціонування бізнесу під час війни [124].

Інноваційна активність також зазнала змін: за даними Державної служби статистики, кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, зросла майже вдвічі у 2024 році порівняно з довоєнним періодом, а їхня частка серед усіх підприємств досягла близько 18,5 %. Особливо високий рівень інноваційної активності спостерігався у секторах науково-дослідних та експериментальних розробок, виробництві транспортних засобів, комп'ютерної та електронної техніки [125]. У сукупності ці дані демонструють як скорочення та структурні перешкоди для підприємництва в умовах війни, так і прояви адаптаційної динаміки та інноваційної активності. Підприємницька діяльність у сучасних умовах характеризується високою волатильністю, але водночас і певними ознаками відновлення, що вимагає подальшого детального аналізу з урахуванням галузевих особливостей, табл. 2.3.

Аграрний сектор залишається ключовим джерелом надходжень для економіки України. У 2023 році частка сільського господарства у ВВП становила 7,4 %, а зайнятість у цій сфері – 14,1 % працездатного населення [126]. Агропродукти та продукти їх переробки формують понад половину експорту країни, що підкреслює стратегічну роль сектору навіть під час війни [126]. Хоча блокада портів знижувала морські перевезення, частково їх компенсували сухопутні та альтернативні маршрути [127].

Інфраструктурні руйнування, мінування земель та атаки на порти обмежують оброблювані площі, знижують врожайність та обсяги експорту. Водночас модернізація агропереробки і цифровізація можуть підвищити ефективність виробництва та адаптивність сектору до кліматичних і безпекових загроз. Значним ризиком залишається нестача кваліфікованих кадрів у сільському господарстві, що ускладнює підтримку операційної стабільності та розвитку агропідприємств.

Сектор інформаційних технологій (ІТ) продовжує відігравати ключову роль у структурі експорту послуг. Частка ІТ у ВВП України у 2024 році становила близько 3,9 %, а експорт комп'ютерних послуг – приблизно \$6,45 млрд

[128]. У 2025 році обсяги експорту ІТ послуг становили \$5,97 млрд, забезпечуючи понад 40 % експорту послуг країни [129]. ІТ-індустрія залишається одним із головних джерел валютних надходжень, демонструючи високу гнучкість та стійкість до зовнішніх шоків. Водночас сектор стикається з ризиками: коливанням експорту, мобілізацією спеціалістів, енергетичною нестабільністю та потенційною еміграцією кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на це, високий рівень кваліфікації працівників, відносно низькі витрати та широка міжнародна мережа клієнтів забезпечують прогнозоване середньорічне зростання понад 6 % до 2029 року, підтверджуючи роль ІТ як одного з драйверів економічного відновлення.

Таблиця 2.3 - Ризики та можливості по секторах економіки України
(джерело: зведено на підставі [115-139])

Сектор	Ризики	Можливості
1	2	3
Аграрний сектор	Руйнування агроінфраструктури (елеватори, техніка, зрошення); мінування земель і скорочення посівних площ; атаки на портову інфраструктуру та ускладнення експорту; нестабільне електропостачання для агропереробки; зростання логістичних витрат; дефіцит кваліфікованих аграріїв; кліматичні ризики	Модернізація агропереробки; цифровізація (precision farming); розвиток альтернативних експортних маршрутів; поглиблення переробки з більшою доданою вартістю; залучення інвестицій у технічне оновлення; підвищення енергоефективності
ІТ сектор	Коливання обсягів експорту; мобілізація спеціалістів; енергетична нестабільність та перебої електропостачання; еміграція висококваліфікованих кадрів; конкуренція на глобальному ринку; кіберзагрози	Збереження частки у структурі експорту послуг (>40 %); розвиток продуктового ІТ та стартапів; розширення міжнародної клієнтської бази; масштабування цифрових сервісів; прогнозоване середньорічне зростання понад 6 % до 2029 року; залучення іноземних інвестицій
Логістика та транспорт	Руйнування портів і залізничних вузлів; підвищення вартості перевезень; блокування маршрутів; нестабільне електропостачання складів і логістичних центрів; дефіцит водіїв та логістів; ризики безпеки перевезень	Диверсифікація маршрутів (сухопутні, річкові, мультимодальні); розвиток коридорів до ЄС; цифровізація логістики; модернізація перевантажувальних потужностей; інтеграція у європейські транспортні системи

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Промислове виробництво	Пошкодження виробничих потужностей; перебої з постачанням сировини; нестабільне електропостачання; зниження конкурентоспроможності; обмежений доступ до ринків; дефіцит інженерів та кваліфікованих робітників	Адаптація виробництва під оборонні та внутрішні потреби; реіндустріалізація; модернізація обладнання; впровадження технологій Industry 4.0; залучення інвестицій у реконструкцію; відновлення експорту після стабілізації
Оборонно-промисловий комплекс (ОПК)	Бюрократичні обмеження експорту; залежність від державного замовлення; технологічна складність виробництва; нестача інженерних кадрів; ризики енергопостачання; потреба у значних інвестиціях	Масштабування виробництва; розвиток приватного сектору (понад 1 000 компаній); зростання виробництва безпілотних систем (≈450 виробників); міжнародні контракти; розвиток військових інновацій та технологічних кластерів
Будівельна сфера	Нестабільність попиту; обмежений доступ до капіталу; високі витрати на матеріали; роботи у зонах бойових дій; нестабільне електропостачання; дефіцит будівельників та інженерів; логістичні затримки постачання матеріалів	Відбудова житлового та соціального фонду; державні програми реконструкції; зростання обсягів будівельних робіт (2024–2025 рр.); розвиток енергоефективного та інфраструктурного будівництва; залучення міжнародних фондів відновлення

Логістика та транспорт зазнали значних змін через часткове блокування чорноморських портів. Україна переорієнтувала коридори на сухопутні, річкові та мультимодальні маршрути [130]. За даними UNDP, логістичний і торговельний сектор в окремих регіонах, особливо в Одеській області, обслуговував десятки мільйонів тонн вантажів [131]. Незважаючи на руйнування інфраструктури та атаки на залізничні вузли й порти, сектор демонструє адаптацію та нарощення потенціалу транспортних систем. Модернізація маршрутів і розвиток альтернативних коридорів, зокрема річкових і залізничних до ЄС, підвищують ефективність торгівлі та знижують ризики. Водночас значним залишається кадровий ризик: дефіцит кваліфікованих логістів та водіїв ускладнює організацію перевезень і впливає на стабільність внутрішньої та зовнішньої торгівлі.

Промислове виробництво зазнало негативних наслідків через

пошкодження підприємств і перебої з постачанням сировини. Традиційні галузі, зокрема металургія та важке машинобудування, скоротили обсяги виробництва, що відобразилося на загальному падінні виробництва у 2022–2023 роках [132]. Деякі підприємства адаптувалися під потреби оборонного сектору та внутрішнього ринку, частково компенсуючи втрати в традиційних сегментах. Сектор постраждав від руйнування потужностей і обладнання, що обмежує виробничі обсяги та конкурентоспроможність. Значним ризиком залишаються дефіцит кваліфікованих працівників та інженерів, що ускладнює адаптацію й модернізацію. Подальша реіндустріалізація та реконструкція можуть відкрити можливості для інвестицій та технологічної модернізації.

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) демонструє інтенсивне нарощення виробництва та технологічної експертизи. В Україні налічується понад 1 000 компаній у сфері оборонної продукції, включно з приблизно 450 виробниками безпілотної техніки та інших технологічних рішень [133,134]. Це підкреслює зростання оборонного сектору як стратегічної частини економіки та джерела інновацій. Оборонно-промисловий комплекс України, хоча й обмежений бюрократичними процедурами отримання дозволів на експорт та пріоритетами внутрішніх потреб, має високий потенціал для масштабування виробництва, залучення інвестицій і розвитку міжнародного співробітництва. Зростання кількості приватних підприємств у сфері дронів та технологічних рішень відкриває можливості для інновацій і довгострокових контрактів.

Будівельна сфера зазнала значних змін через війну, але демонструє ознаки поступового відновлення. У 2024 році обсяг будівельних робіт становив 204,7 млрд грн, що на 23,5 % більше, ніж у 2023 році [135]. Житлове будівництво зросло на 16,3 %, нежитлове – на 35,5 %, інженерні споруди – на 20 % [136]. У 2025 році обсяг робіт досяг 117,7 млрд грн, збільшившись на 16,1 % порівняно з 2024 роком, при цьому житлове будівництво зросло на 12 %, нежитлове – на 36,4 % [137]. Частка нових будівель перевищує 40 %, ремонтних та реконструкційних робіт – 25–30 % [138]. Основні перспективи пов'язані з відбудовою інфраструктури, державними програмами житлового будівництва та

модернізацією енергоефективних рішень [139]. Сектор стикається з нестабільністю попиту, обмеженням капіталу, високими витратами на матеріали та ризиками робіт у зонах бойових дій. Крім того, дефіцит кваліфікованих будівельників і інженерів ускладнює швидке відновлення. Водночас потужні стимули для відбудови житлового та соціального фонду забезпечують зростання зайнятості та довгостроковий попит.

Таким чином, аналіз ключових секторів економіки України показує, що кожна галузь стикається із суттєвими ризиками, обумовленими війною, інфраструктурними руйнуваннями та економічною нестабільністю, 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.

Проведений аналіз ризиків у всіх ключових секторах економіки показує, що кадровий ризик є системоутворюючим та наскрізним. Незалежно від галузевої специфіки підприємства стикаються з:

- дефіцитом кваліфікованих працівників;
- мобілізаційними втратами персоналу;
- внутрішньою та зовнішньою міграцією;
- структурним дисбалансом попиту і пропозиції робочої сили;
- психологічним виснаженням кадрів.

У зв'язку з цим виникає необхідність переходу від галузевого аналізу до системного дослідження ринку праці, який виступає емпіричним підтвердженням виявленого кадрового ризику.

Саме ринок праці виступає макроекономічним середовищем формування та перерозподілу трудового потенціалу, а отже – емпіричною базою підтвердження масштабів і глибини кадрового ризику, зафіксованого в ключових секторах економіки.

Такий перехід дозволяє не лише констатувати наявність дефіциту персоналу на рівні окремих галузей, а й обґрунтувати його структурні причини, зумовлені демографічними втратами, мобілізаційними процесами, міграційними

потоками та трансформацією професійної структури попиту в умовах воєнної економіки.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив різкий шок для ринку праці. За оцінками OECD, рівень безробіття у 2022 році зріс до приблизно 25 % внаслідок зупинки підприємств, руйнування виробничих потужностей та вимушеного переміщення населення [140]. Надалі спостерігалася поступова адаптація економіки: у 2023–2024 роках безробіття знизилося, однак це відбулося не лише через відновлення економічної активності, а й через скорочення чисельності економічно активного населення.

Станом на початок 2025 року, за даними Державна служба зайнятості України [141]:

- кількість зареєстрованих безробітних становила близько 100 тис. осіб;
- загальна кількість шукачів роботи – близько 123 тис. осіб;
- кількість відкритих вакансій – понад 221 тис. осіб.

Таким чином, кількість вакансій майже вдвічі перевищує кількість осіб, що перебувають на обліку як шукачі роботи [142]. Це свідчить про якісну зміну характеру ринку праці – від ринку надлишкової пропозиції робочої сили до ринку дефіциту трудових ресурсів.

Однією з фундаментальних причин кадрового дефіциту стало скорочення пропозиції праці. Війна спричинила:

- масову зовнішню міграцію працездатного населення;
- мобілізацію значної частини чоловіків;
- внутрішнє переміщення населення;
- демографічні втрати.

За оцінками міжнародних аналітичних досліджень, чисельність робочої сили скоротилася на десятки відсотків порівняно з довоєнним періодом [140]. Це означає, що навіть за умов часткового економічного відновлення підприємства стикаються не з нестачею попиту, а з нестачею працівників.

У цьому контексті показники безробіття потребують обережної інтерпретації: його зниження не означає повного відновлення ринку праці, а

частково відображає зменшення загальної кількості економічно активного населення.

Аналіз структури вакансій засвідчує суттєві диспропорції. Найбільший попит спостерігається у таких сферах:

- будівництво (у зв'язку з відбудовою інфраструктури);
- транспорт і логістика;
- промисловість;
- медицина та соціальна сфера;
- IT та інженерні спеціальності.

Водночас серед зареєстрованих шукачів роботи переважають особи з гуманітарною освітою або працівники сфер, що зазнали скорочення (торгівля, частина послуг у прифронтових регіонах) [143]. Таким чином, має місце не лише кількісний, а й кваліфікаційний розрив.

Фактична ситуація характеризується:

- дефіцитом робітничих та технічних професій;
- нестачею фахівців середньої ланки;
- перевантаженням окремих категорій працівників;
- зростанням конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри.

В умовах дефіциту кадрів відбувається часткове підвищення заробітної плати у критично важливих секторах. Водночас реальні доходи населення залишаються під впливом інфляційних процесів і загальної макроекономічної нестабільності.

Аналітика Національного банку України свідчить, що ринок праці поступово переходить у фазу, де обмеженням економічного зростання стає саме нестача робочої сили, а не нестача попиту [145].

Одночасно поширюються нові форми зайнятості [143]:

- дистанційна робота;
- гнучкі графіки;
- тимчасові та проєктні контракти;
- залучення жінок і молоді до сфер, де раніше переважали чоловіки.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнюючі положення:

- ринок праці України в умовах війни перейшов від моделі надлишкової пропозиції до моделі структурного дефіциту трудових ресурсів.
- зниження рівня безробіття не є прямим індикатором стабілізації, оскільки супроводжується скороченням економічно активного населення.
- кількість вакансій суттєво перевищує кількість зареєстрованих шукачів роботи, що підтверджує наявність кадрового розриву.
- дисбаланс має як кількісний, так і кваліфікаційний характер.
- кадровий дефіцит стає системним обмеженням для відновлення промисловості, будівництва та сфери послуг.

Таким чином, аналіз ринку праці емпірично підтверджує висновки попереднього етапу дослідження щодо домінування кадрового ризику в усіх ключових секторах економіки. Саме нестача трудового потенціалу, а не лише фінансові чи логістичні обмеження, формує сьогодні стратегічний бар'єр для забезпечення стійкого розвитку підприємництва в Україні в умовах війни.

2.2 Дослідження кадрових ризиків організації в умовах стратегічних змін

В умовах стратегічних змін організаційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього і внутрішнього середовища, що значно впливає на функціонування персоналу підприємства. Кадрові ризики набувають системного характеру і проявляються через можливі втрати ключових компетенцій, зниження рівня залученості персоналу, опір змінам або недостатню адаптацію до нових стратегічних завдань. У зв'язку з цим стає необхідним застосування науково обґрунтованих методів, які дозволяють проводити комплексну діагностику кадрових ризиків, ідентифікувати джерела цих ризиків та розробляти ефективні управлінські заходи для їх мінімізації.

Для комплексної діагностики кадрових ризиків пропонуємо інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків, яка базується на системному поєднанні трьох методологічних підходів, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз і оцінку ризиків як на рівні окремих працівників та підрозділів, так і на рівні організації в цілому. Модель представлена у вигляді трикутника кадрових ризиків, де кожна вершина відповідає за один ключовий компонент дослідження, а центральна частина утворює «ядро кадрових ризиків», що дозволяє інтегрувати результати всіх трьох напрямів та отримати цілісну картину ризиків організації, рис. 2.7.



Рисунок 2.7 - Трикутник інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків *(авторська розробка)*

Використання трикутника кадрових ризиків як наочного уявлення структури моделі сприяє легшому сприйняттю складних взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми ризиками, а також між потенційними прогалинами компетенцій та їх впливом на стратегію організації.

Перший компонент моделі – SWOT-аналіз кадрового потенціалу – спрямований на визначення сильних і слабких сторін персоналу, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз, а також формує первинну картину кадрових ризиків. Сильні сторони можуть включати високий рівень професійної підготовки, мотивацію, наявність ключових компетенцій та стабільність кадрового складу. Слабкі сторони, відповідно, характеризують потенційні внутрішні ризики, такі як низька залученість, дефіцит управлінських або технічних навичок, плинність кадрів, недостатнє використання сучасних технологій. Можливості та загрози зовнішнього середовища визначають потенційний вплив факторів, що знаходяться поза безпосереднім контролем організації, таких як демографічні зміни, конкуренція за кваліфікованих фахівців, технологічні інновації та законодавчі трансформації. SWOT-аналіз дозволяє сформувати попередню картину ризиків та визначити пріоритетні напрямки подальшого дослідження.

Однак для ефективного управління змінами та мінімізації кадрових ризиків цього недостатньо: необхідна детальна оцінка компетентностей та адаптивності персоналу, яка дозволяє виявити критичні прогалини у знаннях, навичках та поведінкових характеристиках, що можуть ускладнити ефективність персоналу в умовах стратегічних змін. Саме тому на другому етапі моделі здійснюється аналіз компетентнісних розривів, який полягає у системному порівнянні фактичного рівня розвитку компетенцій персоналу з тим рівнем, який є необхідним для реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Методологічною основою такого аналізу виступає попередньо сформована картка адаптивності працівника, що забезпечує кількісно та якісно структуровану оцінку його професійних, психологічних, соціально-комунікативних, стратегічних та поведінкових характеристик. Для цього використовуються десять ключових критеріїв адаптивності персоналу до стратегічних змін авторської класифікації (табл. 1.1, п. 1.1): професійні компетенції (P), психологічну готовність до змін (Ps), соціально-комунікативні компетенції (SC), стратегічну орієнтацію (S),

ініціативність та інноваційність (I), стан здоров'я (H), вік та стаж (E), сімейний стан (F), мотивацію та цілепокладання (M) та корпоративну соціальну відповідальність (CSR).

Вибір саме десяти критеріїв обумовлений методологічною необхідністю забезпечити баланс між аналітичною деталізацією та управлінською зручністю: кожен блок інтегрує кілька взаємопов'язаних характеристик, що дозволяє комплексно оцінити готовність працівника до трансформаційних процесів, не ускладнюючи процес збору та аналізу даних. Формування картки адаптивності таким чином створює емпіричну основу для подальшого визначення компетентнісних розривів.

Картка адаптивності виконує функцію первинного діагностичного інструменту, який дозволяє зафіксувати індивідуальний профіль готовності працівника до змін. На основі бальної оцінки за визначеними критеріями формується фактичний рівень компетентнісного розвитку, що відображає реальний стан персоналу організації, табл. 2.4. Саме ці показники стають базою для подальшого визначення розривів.

Компетентнісний розрив виникає у випадку, коли фактичний рівень компетенції, зафіксований у картці адаптивності, є нижчим за стратегічно необхідний стандарт, визначений вимогами розвитку підприємства. Таким чином, аналіз розривів не здійснюється ізольовано, а ґрунтується на результатах попередньої оцінки адаптивності, що забезпечує його об'єктивність та аналітичну обґрунтованість. Виявлені відхилення сигналізують про потенційні кадрові ризики та зони підвищеної управлінської уваги.

Інтегральна адаптивність працівника обчислюється як середнє значення всіх критеріїв:

$$A_i = \frac{P + P_s + SC + S + I + H + E + F + M + CSR}{10}$$

Інтегральна адаптивність всього персоналу визначається як середнє значення A_i для всіх працівників:

$$A_{team} = \frac{\sum_{i=1}^n A_i}{N}$$

Таблиця 2.4 - Критеріальна база бального оцінювання рівня адаптивності персоналу (авторська розробка)

№	Критерій	Оцінка 1	Оцінка 5
1	Професійні компетенції (P)	Мінімальні знання, виконує лише прості завдання, потребує постійного контролю	Експерт, реалізує складні завдання, навчає колег, пропонує покращення процесів
2	Психологічна готовність до змін (Ps)	Опір змінам, низька стресостійкість	Активно підтримує зміни, допомагає колегам адаптуватися, висока стресостійкість
3	Соціально-комунікативні компетенції (SC)	Уникає командної роботи, конфліктний	Лідер команди, координує роботу інших
4	Стратегічна орієнтація (S)	Орієнтований лише на короткострокові завдання	Активно підтримує стратегічні цілі, генерує ідеї розвитку
5	Ініціативність та інноваційність (I)	Виконує лише інструкції	Креативний інноватор, активно генерує ідеї
6	Стан здоров'я (H)	Обмежена працездатність	Відмінне здоров'я, висока витривалість
7	Вік / стаж (E)	Молодий/новачок, потребує наставництва	Дуже досвідчений, здатен навчати та керувати
8	Сімейний стан (F)	Родина з маленькими дітьми або опікун	Самотні, максимальна гнучкість у змінах
9	Мотивація та цілепокладання (M)	Мінімальна мотивація	Дуже висока мотивація, лідер у досягненні цілей
10	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Не дбає про оптимізацію ресурсів	Активно оптимізує процеси, бере відповідальність за ефективне використання ресурсів

У результаті формується системне бачення відповідності персоналу стратегічним орієнтирам організації, що дозволяє визначити пріоритетні напрями професійного розвитку, підготовки та перепідготовки персоналу до розроблення комплексу управлінських заходів і подальшого картування ризиків.

Таким чином, другий етап моделі забезпечує системну оцінку адаптивності та компетентностей персоналу, інтегруючи кількісні та якісні дані та створюючи основу для ефективного управління кадровими ризиками в умовах стратегічних змін.

Третій компонент – картування ризиків (Risk Mapping) – забезпечує

візуалізацію та систематизацію даних, отриманих у попередніх етапах. Кожен кадровий ризик оцінюється за двома ключовими параметрами: ймовірністю виникнення та потенційним впливом на організацію. На основі цих оцінок формується матриця ризиків, де виділяються критичні ризики з високою ймовірністю та значним впливом, середні ризики та низькорівневі ризики. Картування ризиків дозволяє не лише візуально оцінити пріоритетність заходів для їх мінімізації, але й підвищує ефективність управлінського прийняття рішень, оскільки сприяє концентрації ресурсів на найнебезпечніших напрямках.

Центральна частина трикутника, що утворює «ядро кадрових ризиків», інтегрує результати всіх трьох компонентів, дозволяючи отримати цілісну картину ризиків організації та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо їх мінімізації. Вихідними продуктами застосування моделі є: SWOT-матриця ризиків; перелік компетентнісних прогалин; карта ризиків із пріоритетизацією; рекомендації щодо управлінських заходів, включаючи програми навчання, адаптації персоналу, формування кадрового резерву та заходи мотиваційного стимулювання.

Таким чином, запропонована модель виступає науково-методичним інструментом, який поєднує теоретичні положення з практичними механізмами управління кадровими ризиками в умовах стратегічних змін, забезпечує комплексну та інтегровану оцінку ризиків і сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень на рівні організації, підвищуючи її стійкість і готовність до стратегічних змін.

Інтегрована модель *модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків* орієнтована на середні та великі організацій. Особливості малого бізнесу вимагають перегляду методології застосування моделі. Малий бізнес характеризується мінімальною чисельністю працівників, високою концентрацією функціональних ролей і обмеженими ресурсами для резервування персоналу. У таких умовах кадровий ризик набуває нелінійного характеру: втрата одного працівника може призвести до значного зниження операційної ефективності або навіть тимчасової зупинки діяльності. Якщо на

середньому чи великому підприємстві втрати можуть частково компенсуватися перерозподілом функцій, то у малому бізнесі така компенсація є обмеженою або неможливою.

В умовах війни зовнішнє середовище стає надзвичайно динамічним, що підвищує інтенсивність кадрових ризиків. Особливо критичними стають: мобілізація персоналу, вимушена релокація, перебої з енергетичною та транспортною інфраструктурою, психологічне вигорання та зниження продуктивності через тривалий стрес. Тому для малих підприємств застосування інтегрованої моделі вимагає адаптації, яка передбачає три основні напрямки:

1) інтеграція воєнного фактору у систему оцінювання ризиків. У модель включаються специфічні воєнні ризики, які мають високий вплив навіть при середній ймовірності виникнення. Оцінювання цих ризиків має системний характер та враховує потенційні втрати критичних компетенцій і вплив на безперервність бізнес-процесів;

2) перехід від масових статистичних методів до експертно-аналітичного підходу. Малий бізнес не дозволяє застосовувати традиційні кількісні методи (масові опитування, кореляційні моделі), оскільки вибірка є надто малою для статистично значущих результатів. Замість цього оцінка ризиків здійснюється на основі:

- індивідуальних профілів компетентностей працівників;
- бальної шкали оцінки адаптивності та ризиків;
- експертного аналізу керівника;
- інтегральних коефіцієнтів готовності до змін.

Такий підхід дозволяє зберегти аналітичну глибину дослідження та наукову валідність висновків;

3) фокус на функціональній взаємозамінності та критичності ролей. Для малих підприємств основним критерієм ризику є ступінь концентрації функцій у кожного працівника.

Адаптована модель передбачає:

- оцінку рівня концентрації компетенцій;

- визначення наявності резервних навичок;
- можливості оперативного перерозподілу функцій у разі втрати працівника;
- оцінку часу відновлення кадрового потенціалу.

Методологічно адаптована модель зберігає трирівневу структуру: SWOT-аналіз, аналіз компетентнісних розривів та картування ризиків, проте змінюється її аналітична логіка:

- перший етап – оцінка критичності кожної конкретної посади, а не колективних характеристик;
- другий етап – індивідуальна оцінка компетентностей та інтегрального коефіцієнта адаптивності кожного працівника;
- третій етап – картування ризиків доповнюється оцінкою системної вразливості, що визначається як добуток ймовірності втрати працівника на частку виконуваних ним функцій.

Застосування адаптованої моделі для підприємств малого бізнесу в умовах війни обґрунтоване:

- зростанням екзогенних ризиків високої інтенсивності;
- нелінійним характером кадрової вразливості;
- обмеженістю ресурсів для компенсації втрат;
- необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень;
- критичною залежністю результативності підприємства від кожного працівника.

Таким чином, адаптована модель дозволяє не лише ідентифікувати кадрові ризики, а й оцінити рівень організаційної стійкості малого підприємства в умовах війни, підвищуючи її практичну значущість та розширюючи сферу застосування в сучасних українських реаліях.

З метою перевірки практичної придатності розробленої інтегрованої моделі управління кадровими ризиками в умовах стратегічних змін для суб'єктів малого підприємництва здійснено її апробацію на базі ТОВ «Поліпласт» – малого виробничого підприємства, що спеціалізується на виготовленні

поліпропіленових труб для систем водопостачання (Додаток Д).

Вибір підприємства зумовлений його типовими характеристиками для малого бізнесу в умовах воєнної економіки: мінімальна чисельність персоналу, мультифункціональність працівників, висока концентрація управлінських та виробничих компетенцій, відсутність кадрового резерву. Саме такі умови дозволяють найбільш рельєфно продемонструвати можливості моделі щодо ідентифікації адаптивності персоналу, компетентнісних розривів та кадрових ризиків.

На першому етапі реалізації моделі на підставі проведення SWOT-аналізу кадрової системи підприємства, структуровано виявлено внутрішні сильні та слабкі сторони персоналу, а також зовнішні можливості та загрози, які формують поле кадрових ризиків.

SWOT-аналіз здійснено диференційовано за ключовими кадровими позиціями (керівник, бухгалтер, робітник) та на рівні підприємства в цілому (Додаток Д).

За результатами аналізу встановлено, що керівник характеризується високими професійними та технологічними компетенціями, гнучкістю прийняття рішень і високою мотивацією як власник бізнесу. Водночас виявлено суттєву концентрацію управлінських функцій в одній особі, відсутність делегування та перевантаження, що формує ризик критичної залежності підприємства від керівника. Серед зовнішніх загроз визначено воєнні ризики та можливу фізичну або психологічну непрацездатність.

Бухгалтер демонструє високий рівень професійної компетентності та фінансової дисципліни, однак має обмежену стратегічну залученість і значну залежність від змін законодавства. Ризиковими чинниками виступають податкові ризики та ймовірність помилок через перевантаження.

Робітник характеризується універсальністю функцій і фізичною витривалістю, що є перевагою для малого виробничого підприємства. Водночас слабкими сторонами є обмежені цифрові навички та низька стратегічна залученість. Ключовими ризиками визначено тимчасову непрацездатність і

відсутність кадрового резерву.

Узагальнений SWOT-аналіз кадрової системи ТОВ «Поліпласт» засвідчив гнучкість структури та мультифункціональність персоналу, проте одночасно виявив високу концентрацію кадрового ризику, відсутність резервування посад та перевантаження працівників, рис. 2.8. В умовах воєнної нестабільності це підвищує вразливість підприємства до втрати будь-якого ключового працівника.

S (сильні)	W (слабкі)
Гнучкість структури Мультифункціональність Висока мотивація власника	Кадрова концентрація ризику Відсутність резерву Перевантаження персоналу
О (можливості)	Т (загрози)
Масштабування Цифровізація	Втрата будь-якого працівника Воєнна нестабільність

Рисунок 2.8 - Загальний SWOT підприємства ТОВ «Поліпласт»

(джерело: на підставі даних підприємства)

Отримані результати першого етапу апробації підтвердили доцільність подальшого кількісного оцінювання рівня адаптивності персоналу та визначення інтегрального показника кадрового ризику.

Другим етапом апробації інтегрованої моделі стало кількісне оцінювання рівня адаптивності працівників на основі сформованої картки адаптивності за 10 узагальненими критеріями (професійні, психологічні, соціально-комунікативні, стратегічні, мотиваційні та інші характеристики). Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою з подальшим розрахунком інтегрального показника індивідуальної адаптивності (A_i) та узагальненого показника адаптивності команди (A_{team}), рис. 2.9 (Додаток Д).

Результати засвідчили, що найвищий рівень адаптивності має керівник ($A_i = 4,7$), що забезпечує стратегічну й операційну стійкість підприємства. Водночас спостерігається концентрація управлінської, технологічної та стратегічної компетентності в одній особі, що формує системний кадровий ризик.

Бухгалтер демонструє достатній рівень адаптивності ($A_i = 3,7$), однак виявлено низку компетентнісних обмежень у сфері стратегічної залученості, ініціативності та командної взаємодії.

Робітник має середній рівень адаптивності ($A_i = 3,3$), що свідчить про прийнятний рівень професійної та психологічної готовності, але потребує розвитку окремих виробничих і досвідових компетенцій.

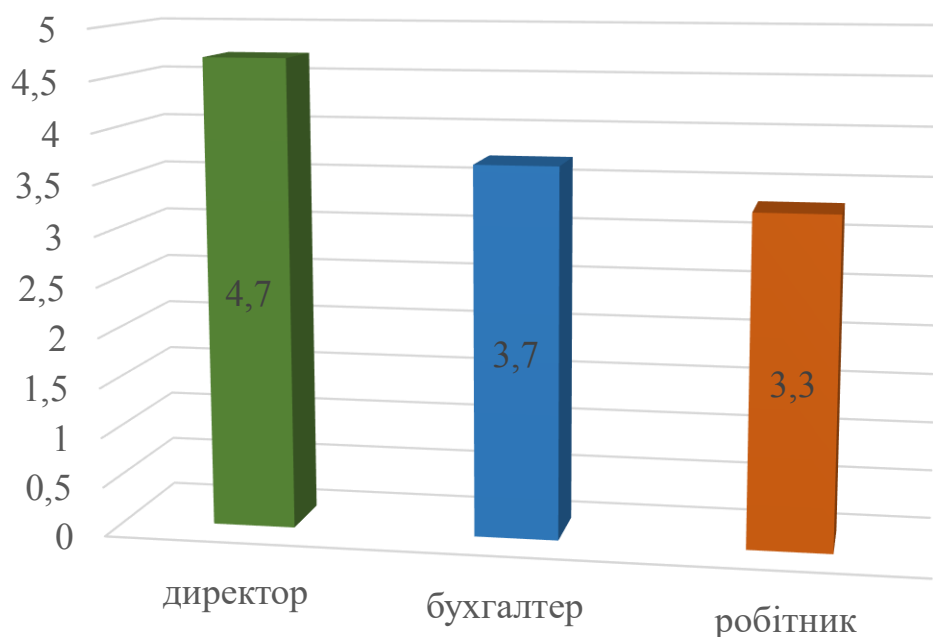


Рисунок 2.9 - Інтегральний показник індивідуальної адаптивності (A_i) персоналу ТОВ «Поліпласт» (джерело: на підставі даних підприємства)

На основі порівняння фактичних оцінок із необхідними для реалізації стратегічних цілей підприємства було визначено компетентнісні розриви. Методично розрив трактувався як різниця між нормативним (цільовим) та фактичним рівнем за кожним критерієм. Таким чином, картка адаптивності виступає базою для розрахунку розривів та подальшого формування управлінських рішень, табл. 2.5-2.7.

Найбільший сумарний розрив зафіксовано у бухгалтера (7 балів), що свідчить про потребу в розвитку командної взаємодії, стратегічного мислення, ініціативності та адаптивності до змін. У керівника та робітника сумарний

розрив становить по 3 бали, що має точковий характер і не створює критичних загроз, однак потребує превентивного управління, рис. 2.10.

Таблиця 2.5 - Компетентнісні розриви – керівник/власник (джерело: на підставі даних підприємства)

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний Ai	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Соціально-комунікативні компетенції (SC)	5	4	1	Слід покращувати координацію команди
Стан здоров'я (H)	5	4	1	Контроль робочого навантаження
Сімейний стан (F)	5	4	1	Гнучкий графік при потребі

Таблиця 2.6 - Компетентнісні розриви – бухгалтер (джерело: на підставі даних підприємства)

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний Ai	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Психологічна готовність до змін (Ps)	5	4	1	Навчання адаптивності до змін
Соціально-комунікативні компетенції (SC)	5	3	2	Підвищення командної взаємодії
Стратегічна орієнтація (S)	4	3	1	Розвиток стратегічного мислення у фінансах
Ініціативність та інноваційність (I)	4	3	1	Підтримка ініціативності, пропозицій
Стан здоров'я (H)	5	4	1	Контроль робочого навантаження
Мотивація та цілепокладання (M)	5	4	1	Мотиваційні програми
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	4	3	1	Розвиток відповідальності за ресурси

Отже, результати другого етапу апробації підтвердили, що адаптивність кадрової системи ТОВ «Поліпласт» є асиметричною та значною мірою залежить від керівника. Виявлені компетентнісні розриви дозволяють обґрунтувати

пріоритети навчання, наставництва, мотиваційних заходів і розподілу функцій перед переходом до наступного етапу – картування та кількісного оцінювання кадрових ризиків, Додаток Д.

Таблиця 2.7 - Компетентнісні розриви – робітник (джерело: на підставі даних підприємства)

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний Ai	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Професійні компетенції (Р)	5	4	1	Навчання роботи на нових виробничих машинах
Стан здоров'я (Н)	5	4	1	Контроль фізичного навантаження
Вік / стаж (Е)	4	3	1	Наставництво з виробничих процесів

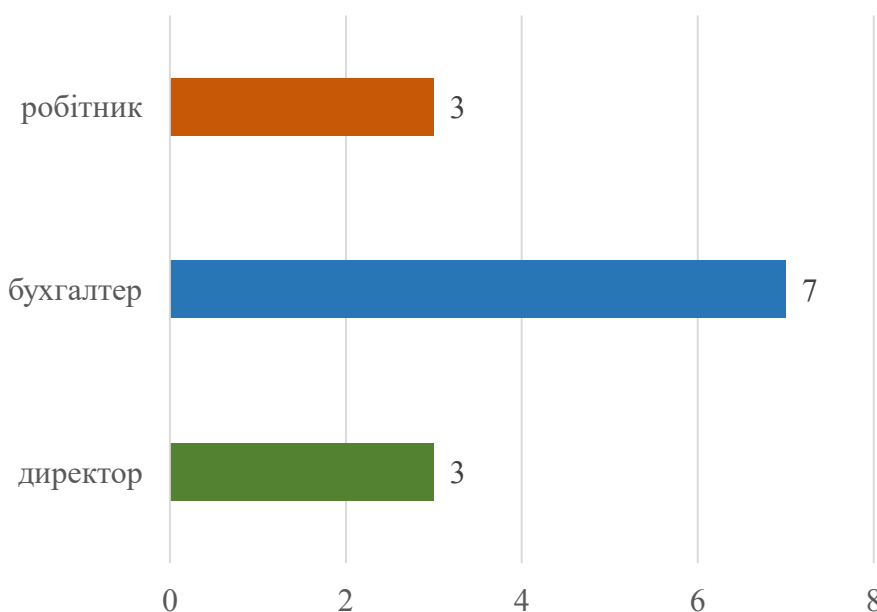


Рисунок 2.10 - Сумарні компетентнісні розриви персоналу ТОВ «Поліпласт» (джерело: на підставі даних підприємства)

Результати картування засвідчили, що найбільш критичним ризиком для ТОВ «Поліпласт» є перевантаження керівника (критичність – 20 балів). Висока концентрація управлінських, технологічних і стратегічних функцій в одній особі підвищує вразливість підприємства до зниження продуктивності або тимчасової непрацездатності керівника. Це підтверджує системний характер ризику кадрової концентрації, виявлений на попередніх етапах.

Для бухгалтера найбільш значущими визначено ризики недостатньої командної взаємодії та обмеженої адаптивності до змін (по 12 балів), що корелює з раніше встановленими компетентнісними розривами у сфері стратегічного мислення та ініціативності. Це свідчить про необхідність розвитку інтеграції фінансової функції у загальну систему управління підприємством.

У робітника основними ризиками є недостатній рівень професійних навичок та стан здоров'я (по 12 балів), що може безпосередньо впливати на безперервність виробничого процесу. В умовах відсутності кадрового резерву такі ризики мають операційний характер і потребують превентивних заходів.

Підсумкова матриця ризиків підприємства продемонструвала, що більшість значущих загроз мають внутрішнє походження та пов'язані з асиметрією адаптивності персоналу, табл. 2.8. Таким чином, встановлено прямий взаємозв'язок між величиною компетентнісного розриву та рівнем критичності ризику: чим більший розрив, тим вищими є ймовірність та потенційний вплив негативної події.

Таблиця 2.8 - Результати картування ризиків персоналу ТОВ «Поліпласт»
(джерело: на підставі даних підприємства)

Ризик	Працівник	Ймовірність	Вплив	Критичність
Перевантаження	Керівник	4	5	20
Недостатня комунікація	Керівник	3	4	12
Командна взаємодія	Бухгалтер	3	4	12
Низька адаптивність до змін	Бухгалтер	3	4	12
Професійні навички	Робітник	3	4	12
Стан здоров'я	Робітник	3	4	12

Отже, третій етап апробації підтвердив практичну придатність моделі для інтегрованого управління кадровими ризиками. Поєднання карток адаптивності, аналізу компетентнісних розривів і матриці ризиків дозволяє обґрунтувати пріоритети делегування, навчання, оптимізації навантаження та формування кадрового резерву, що є критично важливим для малого виробничого підприємства в умовах воєнної нестабільності.

Отримані результати апробації слугуватимуть підґрунтям для формування управлінських рекомендацій щодо підвищення кадрової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.3 Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

У сучасних умовах стратегічні зміни перестають бути епізодичними управлінськими рішеннями та набувають характеру системного й безперервного процесу трансформації організації. Цифровізація, глобальна конкуренція, демографічні зрушення, геополітична нестабільність і структурні кризи змушують підприємства переглядати бізнес-моделі, організаційні структури та підходи до управління людським капіталом. У таких умовах саме система управління персоналом виступає ключовим чинником забезпечення адаптивності, стійкості та інноваційної спроможності організації.

З огляду на це, аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у період стратегічних змін є необхідним з кількох причин. По-перше, країни з розвинутою ринковою економікою вже пройшли через масштабні трансформаційні процеси, пов'язані з переходом до цифрової економіки, реструктуризацією традиційних галузей та зміною парадигми зайнятості. По-друге, у цих країнах сформувалися інституційні механізми підтримки стратегічних змін, що поєднують державну політику, корпоративне управління та соціальний діалог. По-третє, накопичений міжнародний досвід дозволяє виявити як універсальні закономірності управління персоналом в умовах трансформацій, так і специфічні національні особливості.

Особливого значення набуває вивчення моделей управління персоналом у країнах Європейського Союзу, США та Азії, оскільки вони репрезентують різні типи економічних систем, культурні підходи до організації праці та механізми

взаємодії між державою, бізнесом і працівниками. Порівняльний аналіз цих моделей дає змогу визначити ефективні інструменти забезпечення гнучкості зайнятості, розвитку компетенцій персоналу, підтримки організаційної лояльності та управління змінами, рис. 2.11.

Сучасні економічні виклики, цифровізація, демографічні зміни та глобальна конкуренція вимагають від організацій Європейського Союзу не лише адаптації виробничих процесів, але й радикального перегляду підходів до управління персоналом.



Рисунок 2.11 – Моделі зарубіжного досвіду управління персоналом

(систематизовано автором на підставі: [146-160])

У контексті стратегічних змін кадрова політика виступає ключовим елементом підтримки конкурентоспроможності підприємств, стабільності ринку праці та соціальної згуртованості суспільства. Важливою характеристикою європейських HR-стратегій є поєднання економічних і соціальних цілей, що реалізується через різні моделі управління, які відображають комплексні

національні традиції, рівень соціального захисту та інституційні механізми взаємодії між роботодавцями, працівниками і державними структурами, табл. 2.9. Однією із найбільш досліджуваних моделей є соціально-орієнтована модель управління персоналом, яка інтегрує суворий підхід до прав працівників із високим рівнем соціального забезпечення [146].

Таблиця 2.9 - Підходи до управління персоналом у країнах ЄС(джерело: зведено на підставі [146-148])

Критерій / Модель	Соціально-орієнтована модель (Німеччина)	Flexicurity (Данія)	Lifelong Learning (Нідерланди)	Соціальний діалог та профспілки
Основна ідея	Збереження робочих місць, захист працівників, участь у управлінні	Гнучкість працевлаштування, соціальний захист	Безперервне навчання та розвиток компетенцій	Узгодження інтересів сторін, захист прав працівників
Захист працівників	Високий	Помірний (через соціальні виплати)	Забезпечується через розвиток навичок	Високий (колективні угоди)
Гнучкість на ринку праці	Низька–середня	Висока	Середня–висока	Залежить від домовленостей
Інвестиції у навчання	Високі (профнавчання в компаніях)	Середні (державна підтримка)	Дуже високі (системний lifelong learning)	Залежить від профспілок та політик
Участь працівників у управлінні	Висока (co-determination)	Низька	Середня	Висока
Соціальний захист у випадку звільнення	Сильний	Сильний	Середній	Сильний
Індикатор адаптивності до змін	Стабільна, але повільна	Швидка	Висока	Залежить від діалогу
Вплив на конкурентоспроможність	Підтримує через стабільну робочу силу	Підтримує через мобільність праці	Підтримує через інноваційні компетенції	Посилює через узгоджені зміни

На прикладі Федеративної Республіки Німеччина ця модель поєднує сильні трудові інституції, розвинену систему колективних консультацій та

механізми захисту зайнятості. Німеччина вирізняється високим рівнем участі працівників у корпоративному управлінні (co-determination), стабільними трудовими договорами та значними інвестиціями в професійне навчання всередині підприємств. За таких умов управління персоналом не лише відповідає вимогам економічної ефективності, а й підтримує соціальну згуртованість і довіру між сторонами трудових відносин.

На противагу традиційним моделям, гнучкі HR-практики, у поєднанні з принципом «flexicurity», що отримали розвиток у Данії, демонструють інший підхід до управління персоналом у період змін [147]. Flexicurity – це поєднання гнучкості на ринку праці (легкість найму та звільнення, адаптація робочих місць) із високим рівнем соціального захисту безробітних і активними політиками зайнятості. Данська модель підтримує мобільність трудових ресурсів, сприяє перекваліфікації та швидкій адаптації працівників до нових вимог ринку праці. Основна ідея полягає в тому, що економічна гнучкість не повинна супроводжуватися втратою соціальної безпеки – навпаки, безпека та підтримка є тим фактором, що забезпечує прийняття гнучких рішень без значних соціальних ризиків.

Країни, такі як Нідерланди, акцентують увагу на інституційній підтримці перекваліфікації та моделі «lifelong learning» (безперервного навчання) як ключового елемента кадрової політики в умовах стратегічних змін [148]. У цих підходах увага переноситься від захисту традиційних робочих місць на розвиток компетенцій, здатних відповідати на нові технологічні виклики. Держава та соціальні партнери створюють стимули для постійного професійного розвитку, перепідготовки та адаптації працівників, що зумовлює підвищення їхньої мобільності на ринку праці та здатності ефективно реагувати на трансформації виробничих процесів.

Важливою складовою ефективного управління персоналом у період змін є роль соціального діалогу та профспілок [149]. Соціальний діалог – це системний механізм консультацій та переговорів між роботодавцями, працівниками та державними інституціями, який сприяє погодженню інтересів усіх сторін. У

багатьох країнах ЄС профспілки відіграють критичну роль у забезпеченні стабільних умов праці під час реструктуризації, підготовці колективних угод, захисті трудових прав та координації навчальних ініціатив. Активний соціальний діалог здатен зменшувати конфлікти, підсилювати довіру між соціальними акторами та зміцнювати легітимність ухвалених змін у кадровій політиці.

Таким чином, підходи до управління персоналом в умовах стратегічних змін у країнах ЄС варіюються від традиційних соціально-орієнтованих моделей до гнучких HR-практик та активної підтримки безперервного навчання. Незалежно від моделі, ключовими є адаптивність, інституційна підтримка та високий рівень соціального партнерства, що дозволяє ефективно поєднувати конкурентоспроможність із соціальною стабільністю.

Американська модель стратегічного управління персоналом сформувалася в умовах висококонкурентного ринкового середовища, домінування акціонерної вартості та орієнтації бізнесу на результативність і швидкість трансформацій. На відміну від європейських соціально-орієнтованих підходів, американська модель базується на принципах індивідуальної відповідальності, продуктивності, гнучкості зайнятості та тісної інтеграції HR-функції зі стратегічними цілями компанії. Вона розглядає людський капітал як джерело конкурентних переваг, а систему управління персоналом – як інструмент досягнення фінансових та інноваційних результатів [150].

Ключовою характеристикою американської моделі є орієнтація на результат («performance-oriented management»). У межах цієї концепції система управління персоналом побудована навколо чітко визначених індивідуальних та командних KPI, регулярної оцінки ефективності, диференційованої системи винагород та прямої залежності кар'єрного зростання від досягнутих показників.

Значний вплив на формування цього підходу мала концепція стратегічного HRM, запропонована у роботах Becker & Huselid (1998) [151], які довели зв'язок між високоефективними HR-практиками (High Performance Work Systems, HPWS) та фінансовими результатами компаній. У США оцінювання персоналу є безперервним процесом, що включає «performance appraisal», «360-degree

feedback», «management by objectives» (MBO) та системи бонусного стимулювання [152].

Компанія General Electric тривалий час використовувала систему «rank and yank», яка передбачала щорічне ранжування працівників за результатами та ротацію найменш ефективних. Хоча згодом модель була пом'якшена, вона ілюструє характерну для американської парадигми жорстку прив'язку винагороди до продуктивності. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, але водночас створює високий рівень індивідуальної відповідальності та стресу [153].

Американські корпорації є світовими лідерами у сфері управління змінами (change management) [154]. Стратегічні трансформації часто супроводжуються реструктуризацією, цифровізацією, злиттями та поглинаннями. HR у цьому процесі виконує функцію агента змін, забезпечуючи комунікацію, перенавчання персоналу та формування нової організаційної культури.

У General Electric управління змінами історично поєднувалося з розвитком лідерства через «Crotonville Leadership Institute» – корпоративний центр підготовки управлінців. GE розглядала розвиток керівників як основу стратегічної гнучкості, формуючи культуру відповідальності за трансформацію бізнес-моделей [155].

Американська модель «change management» ґрунтується на теоретичних підходах «Kotter» (1996), який обґрунтував восьмиетапну модель управління змінами, що активно застосовується в корпоративній практиці США [154].

Азійські моделі управління персоналом формувалися під впливом культурних традицій колективізму, конфуціанської етики праці, довгострокової орієнтації бізнесу та високої ролі корпоративної лояльності. На відміну від американської індивідуалістичної парадигми та європейської соціально-інституційної моделі, азійський підхід до стратегічного управління персоналом характеризується поєднанням колективної відповідальності, ієрархічності, поступової модернізації та інтенсивного розвитку внутрішнього людського капіталу. В умовах глобалізації, цифровізації та технологічних зрушень азійські

країни трансформували традиційні підходи до зайнятості, адаптуючи їх до нових економічних реалій.

Традиційна система довічної зайнятості, характерна для Японії, тривалий час виступала основою корпоративної стабільності та соціальної гармонії. Вона передбачала працевлаштування працівника одразу після завершення освіти з подальшим кар'єрним просуванням всередині компанії, поступовим зростанням заробітної плати та високим рівнем лояльності. Така модель формувала довгострокові трудові відносини та стимулювала інвестиції компаній у внутрішнє навчання персоналу [156].

Однак економічна стагнація 1990-х років та посилення глобальної конкуренції зумовили трансформацію цієї системи. Японські корпорації почали частково відмовлятися від повної гарантії довічної зайнятості, розширювати частку контрактних працівників та впроваджувати елементи «performance-based management». Водночас зберігається висока роль корпоративної культури, внутрішнього розвитку компетенцій та ротації кадрів. Таким чином, сучасна японська модель поєднує традиційну лояльність із необхідністю підвищення гнучкості в умовах стратегічних змін [157].

Однією з найбільш впливових управлінських концепцій, що виникла в Азії, є «Lean-підхід», розроблений у межах виробничої системи компанії Toyota. Основою Lean є мінімізація втрат (muda), стандартизація процесів, залучення працівників до вдосконалення та культура безперервного покращення (kaizen) [158].

У контексті стратегічних змін «Lean» не обмежується виробництвом, а поширюється на HR-практики: командна робота, автономні робочі групи, система пропозицій щодо вдосконалення, постійне навчання та розвиток багатофункціональних компетенцій. Працівники розглядаються як джерело інноваційних ідей, а не лише виконавці операцій. Такий підхід підвищує організаційну гнучкість і дозволяє адаптуватися до технологічних змін без масштабних структурних потрясінь.

Lean-культура сприяє формуванню високого рівня залученості персоналу,

де стратегічні зміни реалізуються поступово, через постійне вдосконалення процесів, а не через радикальні реорганізації.

Південнокорейська модель управління персоналом сформувалася під впливом швидкої індустріалізації та розвитку великих корпоративних груп (chaebols). Вона характеризується високою трудовою дисципліною, ієрархічною структурою управління та значними інвестиціями у розвиток технічних компетенцій [159].

На відміну від японської еволюційної моделі змін, південнокорейські корпорації демонструють здатність до швидкої стратегічної модернізації – переходу від виробництва дешевої продукції до високотехнологічних секторів (електроніка, автомобілебудування, цифрові технології). HR-служби відіграють важливу роль у мобілізації персоналу, масовій перекваліфікації та підтримці інноваційних трансформацій.

Характерною особливістю є сильна орієнтація на колективний результат при збереженні високих вимог до індивідуальної продуктивності. У сучасних умовах Південна Корея активно інтегрує цифрові HR-практики [160] та глобальні стандарти «talent management», що підвищує її адаптивність до світових технологічних трендів [161].

Однією з ключових характеристик азійських моделей є поєднання колективістської культури з прагненням до інновацій. Колективізм сприяє формуванню довіри, командної роботи та організаційної стабільності, тоді як інноваційність забезпечується через інтенсивне навчання, технологічні інвестиції та внутрішню мобільність кадрів.

У Японії та Південній Кореї корпоративна ідентичність та відданість компанії поєднуються з високими стандартами професійного розвитку. Lean-філософія передбачає, що інновації можуть народжуватися на кожному рівні організації, а не лише в керівних структурах. Таким чином, стратегічні зміни відбуваються через мобілізацію колективного інтелекту та поступове вдосконалення процесів.

Водночас глобалізація та цифрова економіка зумовлюють необхідність

посилення індивідуальної відповідальності, гнучкості зайнятості та відкритості до міжнародних практик. Сучасні азійські HR-моделі дедалі більше інтегрують елементи «performance management» та цифрової аналітики, зберігаючи при цьому культурну основу колективної взаємодії.

Порівняльний аналіз європейської, американської та азійської моделей дозволяє виявити структурні відмінності у підходах до гнучкості зайнятості, інституційної підтримки, цифровізації HR-процесів і забезпечення соціальної стабільності, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Порівняння моделей міжнародних практик з управління персоналом в умовах стратегічних змін (джерело: зведено на підставі [162-165])

Критерій	ЄС	США	Азія
Гнучкість	Помірна або диференційована (flexicurity)	Висока	Середня (зростає)
Адаптивність	Інституційно узгоджена, поступова	Швидка, ринково-орієнтована	Комбінована (еволюційна + модернізаційна)
Інституційна підтримка	Висока (соціальний діалог, держава)	Низька–помірна	Помірна (державно-корпоративна координація)
Цифровізація HR	Середня–висока	Дуже висока	Висока
Соціальна стабільність	Висока	Середня	Висока всередині корпорацій

Порівняльний аналіз демонструє, що жодна модель не є універсальною, рис. 2.12. Європейська парадигма забезпечує стабільність і соціальний баланс; американська – швидкість та інноваційність; азійська – мобілізаційну спроможність і культурну цілісність.

В умовах глобальних стратегічних змін ефективним підходом є інтеграція елементів різних моделей: європейської інституційної підтримки, американської цифрової ефективності та азійської культури безперервного вдосконалення.

В умовах війни українські підприємства стикаються з низкою унікальних викликів, що безпосередньо впливають на управління персоналом та реалізацію стратегічних змін.

Масова міграція кадрів, нестабільність економічного середовища, пошкодження інфраструктури, скорочення фінансових ресурсів та високий рівень психологічного стресу серед працівників створюють значні бар'єри для ефективного впровадження традиційних HR-практик. Це зумовлює необхідність адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом з урахуванням локальних умов та кризових факторів, а також застосування гнучких і стресостійких управлінських моделей. Пряме перенесення європейських, американських або азійських моделей у воєнних умовах є обмеженим через специфіку українського ринку праці та корпоративної культури.

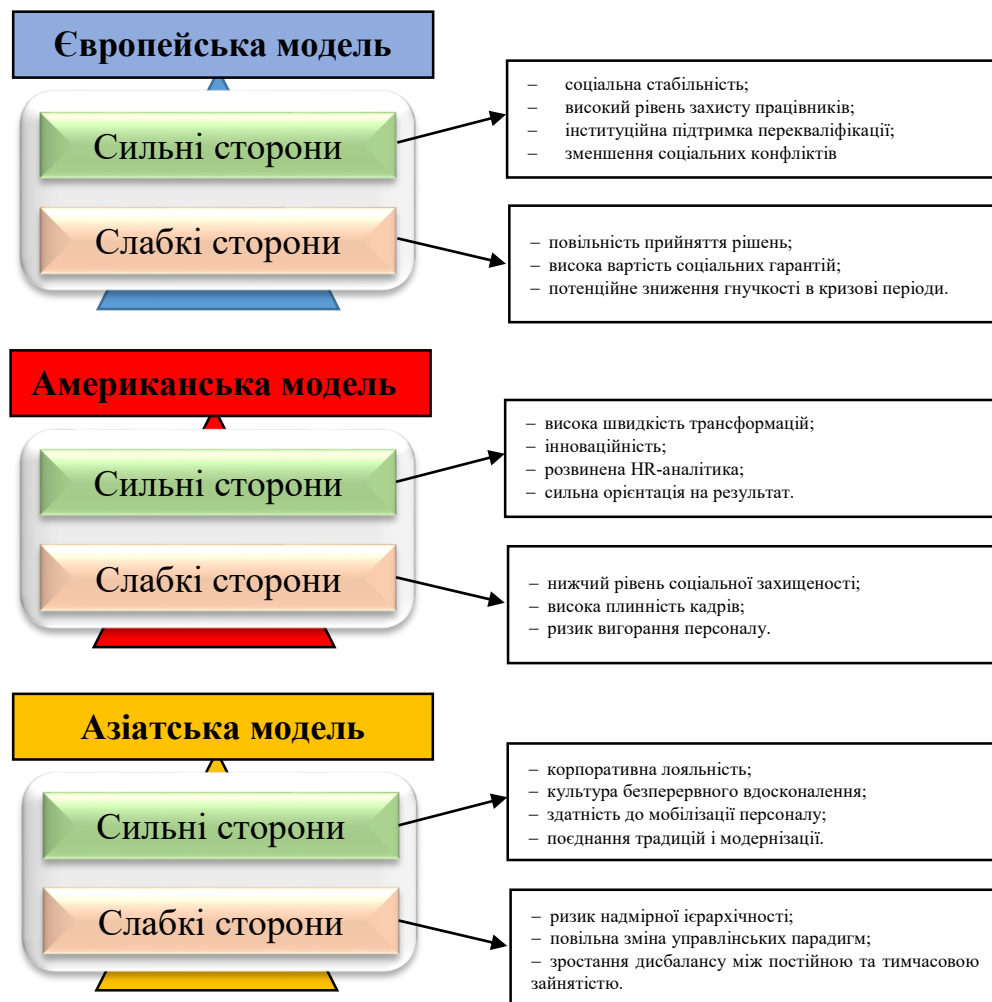


Рисунок 2.12 – Полярність прояву моделей міжнародних практик з управління персоналом в умовах стратегічних змін

(узагальнено на підставі: [146-161])

Соціальна та економічна структура зайнятості характеризується високим рівнем нерівності між регіонами, обмеженою диференціацією заробітної плати та недостатньою стабільністю системи соціальних гарантій, що ускладнює імплементацію соціально-орієнтованих європейських підходів (State Statistics Service of Ukraine, 2025). Американська модель, що базується на високій швидкості трансформацій і активній ролі HR як драйвера інновацій, потребує значних ресурсів і організаційної спроможності, які не завжди доступні для українських підприємств у період війни. Аналогічно, традиційна азійська система довічної зайнятості та ієрархічного управління потребує трансформації, оскільки воєнні умови підвищують мобільність персоналу та скорочують можливості для довгострокових трудових відносин.

Незважаючи на зазначені обмеження, українські підприємства мають значний потенціал для адаптації окремих елементів зарубіжних моделей. Зокрема, використання гнучких механізмів зайнятості, включаючи дистанційну та змінну роботу, дозволяє підтримувати продуктивність і адаптивність організації при зміні фізичної присутності персоналу. Елементи «flexicurity» з Данії та практики performance management із США можуть бути ефективно застосовані у ключових підрозділах компаній, забезпечуючи баланс між гнучкістю і соціальним захистом працівників. Lean-підходи та культура безперервного вдосконалення, запозичені з японського досвіду, сприяють оптимізації процесів, підвищенню залученості персоналу та формуванню інноваційного середовища навіть у кризових умовах.

Особливу роль в умовах війни відіграє розвиток внутрішнього навчання та перекваліфікації. Зарубіжний досвід демонструє, що безперервне підвищення кваліфікації є критично важливим для адаптації персоналу до стратегічних змін і технологічних трансформацій. Українські підприємства можуть застосовувати програми дистанційного навчання, модульні тренінги та курси перекваліфікації, орієнтовані на потреби воєнного часу, що дозволяє зберегти та мобілізувати людський капітал. Цифровізація HR-процесів, включно з платформами управління талантами та «People Analytics», забезпечує оперативний контроль

над ресурсами, прогнозування кадрових потреб та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим аспектом адаптованої моделі HR є розвиток соціального діалогу та психологічної підтримки персоналу. Досвід європейських країн демонструє, що партнерство між менеджментом, профспілками та державними структурами сприяє легітимізації стратегічних змін та зниженню соціальної напруги. Українські підприємства можуть адаптувати ці практики, впроваджуючи механізми колективних консультацій, програми підтримки психоемоційного стану працівників та ініціативи корпоративного наставництва, що сприяє підвищенню довіри до керівництва та зміцненню колективної стійкості.

Інтегрована модель управління персоналом в умовах війни передбачає поєднання гнучкості та адаптивності, цифровізації HR-процесів, безперервного навчання та перекваліфікації, Lean-культури та розвитку соціального діалогу. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємств, підвищити ефективність персоналу та створити основу для довгострокової конкурентоспроможності навіть у екстремальних умовах. Впровадження адаптованої моделі HRM на основі зарубіжного досвіду забезпечує оптимальний баланс між оперативною реакцією на кризові обставини, збереженням соціальної стабільності та формуванням інноваційної та стійкої корпоративної культури.

Отже, проведене дослідження дозволило систематизувати зарубіжний досвід, визначити сильні та слабкі сторони різних моделей, з'ясувати їхню придатність та обмеження для українських умов, а також виявити потенційні напрямки адаптації елементів міжнародних практик у контексті воєнного часу, що створює підґрунтя для формування інтегрованої та адаптивної моделі управління персоналом для українських організацій.

Висновки до розділу 2

У результаті комплексного аналітичного дослідження сучасних ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу як стратегічних умов адаптивного управління персоналом організації отримано *такі узагальнені наукові результати*:

1) проведено дослідження структурних змін у підприємницькому середовищі України для оцінки сучасного стану вітчизняного бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Здійснено аналіз динаміки реєстрацій та закриття фізичних осіб-підприємців (ФОП) і юридичних осіб за період 2019–2025 рр., що дозволило ідентифікувати зниження темпів чистого приросту бізнесу після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році та часткове відновлення підприємницької активності у наступні роки;

2) проаналізовано вплив війни на ключові галузі економіки, зокрема аграрний сектор, ІТ, логістику та транспорт, промисловість, оборонно-промисловий комплекс і будівельну сферу, що дозволило систематизувати основні ризики та можливості розвитку у кожному секторі. Аналіз ключових секторів економіки України показує, що кожна галузь стикається із суттєвими ризиками, обумовленими війною, інфраструктурними руйнуваннями та економічною нестабільністю, 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. Проведений аналіз ризиків у всіх ключових секторах економіки показує, що кадровий ризик є системоутворюючим та наскрізним;

3) досліджено ринок праці Україн, як емпіричну базу підтвердження масштабів і глибини кадрового ризику, зафіксованого в ключових секторах економіки. Дослідження включало оцінку показників безробіття, структури вакансій та диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили. 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;

4) запропоновано авторську *інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін*, яка базується на системному поєднанні трьох методологічних підходів, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз і оцінку ризиків як на рівні окремих працівників та підрозділів, так і на рівні організації в цілому. Перший компонент моделі – SWOT-аналіз кадрового потенціалу формує первинну картину кадрових ризиків. Другий компонент моделі – аналіз компетентнісних розривів, який полягає у системному порівнянні фактичного рівня розвитку компетенцій персоналу з тим рівнем, який є необхідним для реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Методологічною основою аналізу виступає попередньо сформована картка адаптивності працівника, що забезпечує кількісно та якісно структуровану оцінку його професійних, психологічних, соціально-комунікативних, стратегічних та поведінкових характеристик. Третій компонент – картування ризиків (Risk Mapping) – забезпечує візуалізацію та систематизацію даних, отриманих у попередніх етапах;

5) здійснено апробацію інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін на прикладі малого виробничого підприємства ТОВ «Поліпласт», що підтвердило її практичну придатність: виявлено асиметричність адаптивності персоналу, концентрацію ключових компетенцій у керівника, наявність компетентнісних розривів у бухгалтера та робітників, а також високий рівень внутрішніх кадрових ризиків. Результати дослідження дозволяють обґрунтувати пріоритети навчання, наставництва, оптимізації навантаження та формування кадрового резерву, підвищуючи стійкість організації до стратегічних трансформацій в умовах динамічного

зовнішнього середовища та воєнної нестабільності;

б) проведено аналіз ефективних зарубіжних практик управління персоналом у період стратегічних змін та здійснено оцінку можливості їх адаптації до українських умов (у країнах ЄС, США та Азії). В результаті систематизації зарубіжних практик з'ясовано, що різні економічні та культурні умови формують суттєво різні підходи до управління персоналом у період стратегічних змін. Було 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 з'ясовано, що 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.

Таким чином, проведене комплексне дослідження дозволило встановити, що війна спричинила високу волатильність бізнес-середовища та ринку праці, посилила структурні та кадрові ризики, водночас стимулюючи адаптаційні процеси, інновації, цифровізацію та диверсифікацію діяльності. На основі отриманих результатів сформовано наукову основу для побудови концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін.

Результати досліджень розділу 2 опубліковані у таких працях автора [3, 9, 10, 11, 12]

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

3.1 Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін є необхідною передумовою забезпечення цілісності та ефективності кадрової політики. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, що зумовлено економічними коливаннями, політичними трансформаціями, інноваційними проривами та соціально-культурними зрушеннями. За таких умов управління персоналом втрачає результативність, якщо ґрунтується лише на окремих інструментах чи реактивних діях, рис. 3.1. Тому виникає потреба у створенні цілісної системної моделі, яка забезпечить взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та кадровими процесами.

Запропонована авторська концептуальна модель має забезпечувати адаптивність, тобто здатність персоналу оперативно й ефективно реагувати на виклики середовища та внутрішні зміни, рис. 3.2. Це дозволяє мінімізувати кадрові ризики, знижувати рівень опору працівників нововведенням, формувати культуру гнучкості й інноваційності. Крім того, модель виконує інтеграційну функцію, оскільки поєднує стратегічні орієнтири організації з механізмами розвитку людського капіталу, формування необхідних компетенцій і підтримання високого рівня мотивації. Особливої ваги така модель набуває в умовах стратегічних змін, коли організація стикається з необхідністю переорієнтації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій, виходу на нові ринки чи адаптації до кризових ситуацій.



Рисунок 3.1 – Обґрунтування необхідності формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (джерело: зведено на підставі [166-172])

Системне управління персоналом у таких умовах має спиратися не лише на поточні завдання, але й на довгострокове прогнозування потреб у компетенціях, розвиток потенціалу працівників, удосконалення механізмів комунікації та соціальної підтримки. Концептуальна модель забезпечує структуроване бачення цього процесу, визначає ключові блоки (добір і адаптація персоналу, навчання й розвиток, мотивація, соціально-психологічна підтримка, оцінка результативності) та встановлює взаємозв'язки між ними.

Таким чином, формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом є обґрунтованою науковою і практичною необхідністю, оскільки вона дозволяє організації переходити від інтуїтивного й ситуативного реагування на зміни до стратегічно зорієнтованої кадрової політики. Це створює умови для підвищення стійкості бізнесу, розвитку людського капіталу, зниження соціальної напруги в колективі та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності та глобальних трансформацій.

Схематично концептуальна модель представлена 4 основними блоками:

передумови (причини), механізм (циклічні етапи функціонування) моделі, критерії адаптивності персоналу, що забезпечують циклічну реалізацію функціонування моделі, комплекс видів менеджменту, який є основою для формування підсистем адаптивного управління персоналом.

Пояснення щодо першого блоку авторської концептуальної моделі представлено на рис. 3.1.

Другий блок відображає механізм системного адаптивного управління персоналом та є центральною ланкою, що забезпечує її практичну реалізацію в умовах стратегічних змін, ґрунтується на поєднанні системного, адаптивного та процесного підходів до управління, що дозволяє забезпечити цілісність, керованість і динамічну змінюваність управлінських впливів у відповідь на стратегічні трансформації.

Застосування системного підходу зумовлює розгляд персоналу не як сукупності окремих працівників, а як цілісної соціально-економічної підсистеми організації, що перебуває у постійній взаємодії з іншими елементами організаційної системи та зовнішнім середовищем.

Адаптивний підхід визначає логіку побудови механізму як такого, що орієнтований не на досягнення фіксованого стану рівноваги, а на безперервне коригування параметрів управління відповідно до змін стратегічного контексту. У цьому сенсі циклічність функціонування механізму виступає ключовою ознакою, оскільки дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок між результатами управлінських рішень, динамікою середовища та станом адаптивності персоналу.

Процесний підхід реалізується через чітку послідовність етапів механізму, кожен з яких виконує самостійну, але водночас взаємопов'язану управлінську функцію.

Вихідним етапом функціонування механізму є оцінка адаптивності персоналу, яка виконує роль «відлікової позиції» для подальших управлінських дій. На цьому етапі здійснюється комплексна діагностика відповідності наявного кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам організації з урахуванням

критеріїв адаптивності, інтегрованих у модель. Оцінка має не статичний, а динамічний характер, оскільки її завданням є не лише фіксація поточного рівня готовності персоналу до змін, але й виявлення прихованих резервів, зон ризику та потенційних точок зростання. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для диференційованого управлінського впливу на різні групи персоналу з урахуванням їх здатності до адаптації.

Наступним етапом механізму є забезпечення адаптивності персоналу, яке реалізується у двох взаємопов'язаних управлінських напрямках - формування та розвиток.

Формування адаптивності застосовується у випадках, коли за результатами оцінки виявляється недостатній рівень окремих характеристик, необхідних для ефективного функціонування в умовах стратегічних змін. У такому разі управлінський вплив спрямовується на цілеспрямоване набуття працівниками відсутніх компетенцій, розвиток психологічної готовності до змін, посилення гнучкості мислення та підвищення рівня залученості до трансформацій.

Розвиток адаптивності, своєю чергою, орієнтований на персонал, який уже володіє необхідним адаптивним потенціалом, проте потребує його подальшого посилення відповідно до зростаючої складності стратегічних викликів. У межах цього напрямку акцент робиться на розширенні функціональних можливостей працівників, формуванні лідерських якостей, здатності до ініціювання змін і активної участі в інноваційній діяльності. Таким чином, етап забезпечення адаптивності виконує не лише компенсаторну, але й розвиткову функцію, що є принципово важливим для довгострокової стійкості організації.

Третій етап механізму системного адаптивного управління персоналом – моніторинг стратегічних змін – відіграє ключову роль у забезпеченні відкритості моделі до впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Його основне завдання полягає у систематичному спостереженні за трансформаціями, що відбуваються в ринкових умовах, технологічних тенденціях, регуляторному та нормативному середовищі, організаційній структурі підприємства, а також у стратегічних пріоритетах розвитку.

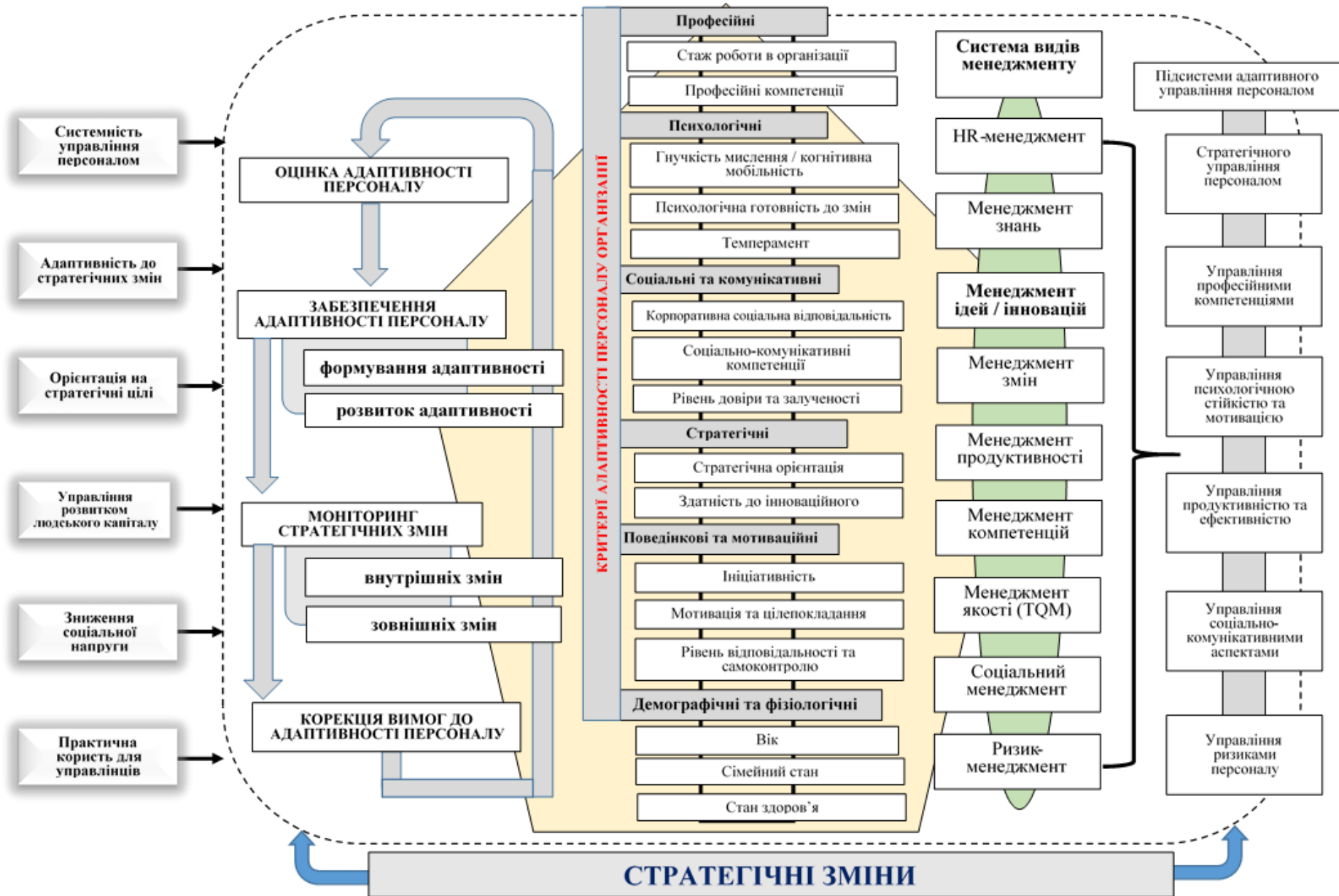


Рисунок 3.2 - Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (авторська розробка)

Моніторинг реалізується як постійний процес збору, обробки та аналізу інформації про зміни, що можуть впливати на кадровий потенціал, визначаючи як нові вимоги до компетенцій працівників, так і можливі ризики, пов'язані з невідповідністю персоналу стратегічним цілям організації.

Застосування системного моніторингу дозволяє своєчасно ідентифікувати розриви між наявними кадровими ресурсами та очікуваними потребами підприємства в умовах змін, що є критично важливим для підтримки адаптивності персоналу. Він включає оцінку зовнішніх факторів, таких як зміни попиту на продукцію чи послуги, нові технології, конкурентні стратегії та регуляторні вимоги, а також внутрішніх змін, зокрема модернізацію організаційної структури, впровадження нових процесів, стратегічну переорієнтацію бізнес-підрозділів та трансформацію корпоративної культури.

Моніторинг забезпечує не лише виявлення потенційних загроз або невідповідностей, а й створює інформаційну базу для прийняття проактивних управлінських рішень щодо формування та розвитку адаптивності персоналу. На його основі визначаються пріоритетні напрями навчання, перекваліфікації та розвитку компетенцій працівників, а також коригуються критерії адаптивності, що інтегровані у модель. Завдяки систематичному відстеженню стратегічних змін організація отримує можливість не лише реагувати на зовнішні та внутрішні трансформації, але й прогнозувати їхній вплив на кадровий потенціал, що істотно підвищує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність системи управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Моніторинг стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом доцільно розглядати як інституціоналізований управлінсько-аналітичний процес, що забезпечує безперервну узгодженість між динамікою стратегічного середовища функціонування організації та параметрами адаптивності персоналу. В межах концепції моніторинг не зводиться до епізодичного збору інформації або фіксації окремих змін, а виступає постійно діючим механізмом виявлення, інтерпретації та прогнозування трансформацій, які формують вимоги до професійних, поведінкових характеристик персоналу.



Рисунок 3.3 - Концепт моніторингу стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом (авторська розробка)

Концепт моніторингу ґрунтується на системному охопленні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Зовнішній контур моніторингу включає аналіз ринкових тенденцій, змін у попиті на продукцію чи

послуги, розвитку технологій, трансформації конкурентних стратегій, а також регуляторних і нормативних вимог, що безпосередньо або опосередковано впливають на кадрові процеси.

Внутрішній контур моніторингу зосереджується на відстеженні змін в організаційній структурі, бізнес-процесах, стратегічних пріоритетах розвитку підрозділів, системах управління та корпоративній культурі. Поєднання зовнішнього і внутрішнього контурів дозволяє сформувавши цілісне уявлення про характер і глибину стратегічних трансформацій та їх потенційний вплив на персонал організації.

Функціонально моніторинг стратегічних змін виконує взаємопов'язані діагностичну, прогностичну, ризик-орієнтовану та інформаційно-коригувальну функції. Діагностична функція спрямована на виявлення розривів між наявними характеристиками персоналу та новими стратегічними вимогами, що формуються під впливом змін середовища. Прогностична функція забезпечує визначення майбутніх потреб у компетенціях, ролях, поведінкових моделях і рівні готовності персоналу до трансформацій. Ризик-орієнтована функція дозволяє своєчасно ідентифікувати кадрові ризики, пов'язані з невідповідністю персоналу темпам і напрямкам стратегічних змін, зростанням соціальної напруги або зниженням мотиваційної залученості. Інформаційно-коригувальна функція формує аналітичну основу для уточнення критеріїв адаптивності персоналу та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку, перекваліфікації та перерозподілу кадрових ресурсів.

Особливістю запропонованого концепту моніторингу є його орієнтація не лише на фіксацію вже реалізованих змін, але й на випереджальне виявлення тенденцій, що можуть трансформувати вимоги до персоналу в середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті моніторинг виступає інструментом проактивного управління, який дозволяє організації своєчасно готувати персонал до майбутніх викликів, зменшувати ймовірність стратегічних і кадрових розривів та підвищувати узгодженість між темпами організаційних трансформацій і здатністю персоналу до адаптації.

У межах системи адаптивного управління персоналом моніторинг стратегічних змін забезпечує постійний зворотний зв'язок між середовищем функціонування організації та управлінськими впливами, спрямованими на формування й розвиток адаптивності персоналу. Завдяки цьому управління персоналом набуває динамічного характеру, переходячи від реактивного реагування на окремі зміни до цілісного стратегічного супроводу трансформаційних процесів. Реалізація такого підходу створює умови для підвищення гнучкості та стійкості системи управління персоналом, мінімізації кадрових ризиків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах нестабільного та мінливого стратегічного середовища.

Четвертий етап циклічного механізму системного адаптивного управління персоналом – корекція вимог до адаптивності персоналу – забезпечує зворотний зв'язок між результатами оцінки, розвитком кадрового потенціалу та стратегічними потребами організації. Цей етап передбачає систематичний перегляд та уточнення параметрів, що визначають бажаний рівень адаптивності, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також результатів попередніх етапів механізму.

У межах корекції здійснюється аналіз ефективності реалізованих заходів щодо розвитку компетенцій, мотиваційної залученості та психологічної стійкості персоналу, а також відповідності кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам організації. На основі цього аналізу уточнюються управлінські пріоритети, визначаються нові цільові показники адаптивності та формуються рекомендації щодо подальшого навчання, перекваліфікації, розвитку лідерських та інноваційних здібностей працівників.

Корекція вимог носить циклічний характер і є невід'ємною складовою проактивного управління, оскільки дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення кадрового потенціалу, запобігати виникненню розриву між компетенціями персоналу та стратегічними потребами організації та адаптувати управлінські рішення до нових викликів. Завдяки цьому етапу система управління персоналом постійно підлаштовується під зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, підтримує високий рівень гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності організації, а також формує умови для ефективного поєднання стратегічного розвитку з управлінням людським капіталом. Таким чином, другий блок концептуальної моделі реалізує замкнений управлінський цикл, у межах якого оцінка, забезпечення адаптивності, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог до персоналу перебувають у постійній взаємодії. Саме циклічність механізму дозволяє трансформувати адаптивне управління персоналом із реактивного інструменту реагування на зміни в проактивну систему стратегічного розвитку людського капіталу, здатну забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах нестабільності та довгострокових трансформацій.

Третій блок концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом містить критерії адаптивності персоналу, що корелюють з авторською класифікацією персоналу в контексті його здатності до змін (п.1.1) та які виступають базовими параметрами для оцінки, прогнозування та розвитку готовності працівників до стратегічних змін. Критерії адаптивності, що інтегровані у класифікацію персоналу (за професійними компетенціями, психологічною готовністю до змін, соціально-комунікативними характеристиками, стратегічною орієнтацією, здатністю до інноваційного розвитку, стажем, віком, станом здоров'я, ініціативністю, мотивацією, відповідальністю, гнучкістю мислення тощо) визначають рівень кадрової гнучкості. Вони слугують інструментом не лише для ідентифікації поточного стану персоналу, але й для прогнозування його відповідності майбутнім викликам.

У межах моделі третій блок забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, спрямованого на підвищення гнучкості, стійкості та здатності персоналу ефективно реагувати на стратегічні трансформації.

Ключовим аспектом цього блоку є його інтеграція з циклічним механізмом другого блоку моделі, де критерії адаптивності застосовуються на етапах оцінки

адаптивності персоналу, забезпечення адаптивності персоналу та корекції вимог до адаптивності персоналу. На етапі оцінки критерії використовуються для визначення відповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам організації, виявлення резервів та потенційних зон росту, а також формування інформаційної бази для диференційованого управлінського впливу. На етапі забезпечення адаптивності критерії слугують орієнтиром для планування управлінських заходів щодо підвищення професійних компетенцій, психологічної готовності та мотиваційної залученості персоналу. На етапі корекції критерії забезпечують перегляд і уточнення вимог до адаптивності, що дозволяє підтримувати безперервність циклу та проактивність управління.

Таким чином, третій блок не лише визначає науково обґрунтовані параметри адаптивності персоналу, але й інтегрує оцінку, формування та розвиток кадрового потенціалу в єдину управлінську систему. Це створює передумови для підвищення стійкості організації, оптимізації кадрових ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Крім того, блок забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та функціонуванням циклічного механізму адаптивного управління, формує умови для ефективного планування, проактивного реагування на зміни та комплексного розвитку персоналу в умовах стратегічних трансформацій.

Четвертий блок концептуальної моделі визначає основу для формування підсистем адаптивного управління персоналом та забезпечує інтеграцію комплексу видів менеджменту, що охоплюють HR-менеджмент, менеджмент знань, менеджмент ідей та інновацій, менеджмент змін, менеджмент компетенцій, менеджмент продуктивності, менеджмент якості (TQM), соціальний менеджмент та ризик-менеджмент (п.1.2). Така системна інтеграція дозволяє встановити взаємозв'язок між різними аспектами управління персоналом, формує умови для поєднання стратегічних цілей організації з кадровими процесами та створює можливості для відстеження і розвитку критеріїв адаптивності персоналу у межах різних управлінських функцій.

На основі зазначеного комплексу видів менеджменту формуються

підсистеми адаптивного управління персоналом, кожна з яких виконує специфічну функцію та сприяє розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних трансформацій організації. Стратегічне управління персоналом забезпечує планування та координацію кадрових процесів, а також відстеження стратегічної готовності працівників до змін. Управління професійними компетенціями спрямоване на формування та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток його адаптивного потенціалу та здатності до ефективної реалізації стратегічних завдань. Управління психологічною стійкістю та мотивацією створює умови для підтримки залученості працівників, розвитку гнучкості мислення та готовності до змін, а управління продуктивністю та ефективністю контролює досягнення ключових показників результативності та формує поведінкові моделі, що сприяють адаптивності. Управління соціально-комунікативними аспектами забезпечує розвиток комунікаційних навичок, підтримку корпоративної культури та колективної здатності до трансформацій, тоді як управління ризиками персоналу дозволяє прогнозувати та мінімізувати потенційні кадрові та організаційні ризики, коригуючи параметри адаптивності відповідно до вимог стратегічних змін.

Особливу роль четвертий блок відіграє у взаємодії з критеріями адаптивності персоналу, визначеними у третьому блоці моделі, оскільки саме через зазначені види менеджменту здійснюється їхнє системне відстеження та розвиток, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Формування критеріїв адаптивності персоналу (Блок 3) через види менеджменту (Блок 4) *(авторська розробка)*

Вид менеджменту	Критерії адаптивності персоналу	Вплив на критерії / функціональна роль
1	2	3
HR-менеджмент	Професійні та поведінкові компетенції, мотивація, ініціативність, соціально-комунікативні характеристики	Підбір та ротація персоналу забезпечують наявність компетентних працівників; мотиваційні програми стимулюють ініціативність і залученість; управління соціально-комунікативними процесами формує ефективну командну взаємодію

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Менеджмент компетенцій	Професійні та поведінкові компетенції, стратегічна орієнтація	Оцінка та розвиток компетенцій персоналу для забезпечення відповідності стратегічним цілям організації; формує готовність до виконання нових завдань та функцій
Менеджмент продуктивності	Ефективність, відповідальність, цілеспрямованість	Вимірювання та контроль результативності працівників дозволяє коригувати поведінку та підвищувати рівень відповідальності; вплив на ефективність формує готовність персоналу до адаптації під нові завдання
Менеджмент знань	Професійні компетенції, здатність до змін: інноваційного розвитку, психологічна готовність	Забезпечує накопичення, систематизацію та передачу знань; стимулює навчання, розвиток навичок та психологічної гнучкості; формує готовність до інноваційних змін
Менеджмент ідей та інновацій	Здатність до інноваційного розвитку, креативність, ініціативність	Стимулює креативність та генерування нових ідей; впливає на готовність персоналу до експериментів та адаптації у нестабільних умовах; підвищує інноваційний потенціал
Соціальний менеджмент	Психологічна готовність до змін, мотивація, соціально-комунікативні характеристики, гнучкість мислення	Формує позитивний соціальний клімат, підтримує психологічну стійкість; через соціальні практики і мотиваційні заходи підвищує готовність до змін та взаємодії в команді
Менеджмент змін	Стратегічна орієнтація, готовність до трансформацій, відповідальність	Аналіз та впровадження змін формує стратегічне мислення персоналу; готує працівників до нових процесів, ролей та вимог організації
Ризик-менеджмент	Здатність до адаптації, готовність до невизначеності, психологічна стійкість	Ідентифікує кадрові ризики та мінімізує негативний вплив змін; формує готовність персоналу діяти у складних умовах та адаптуватися до невизначеності
Менеджмент якості (TQM)	Відповідальність, ефективність, цілеспрямованість, стандартизація поведінки	Забезпечує дотримання стандартів та інтеграцію нових вимог у процеси; впливає на відповідальність і дисципліну персоналу, формуючи стабільну адаптивну поведінку

Кожен вид менеджменту виконує специфічну функцію, яка спрямована на формування, розвиток та підтримку відповідних характеристик персоналу, що забезпечують його здатність до оперативного реагування на стратегічні зміни та трансформації організації.

Використання критеріїв на різних підсистемах дозволяє ідентифікувати резерви та потенційні зони зростання персоналу, планувати диференційовані управлінські впливи та забезпечувати безперервне вдосконалення кадрового потенціалу. Таким чином, четвертий блок створює цілісну управлінську систему,

здатну не лише інтегрувати стратегічні цілі організації з кадровими процесами, але й забезпечувати комплексне формування, оцінку та розвиток адаптивності персоналу, підтримуючи гнучкість, стійкість і довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах стратегічних трансформацій та нестабільного середовища.

У межах авторської концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом особливе значення має відображення зв'язку між етапами механізму управління (Блок 2) та комплексом видів менеджменту (Блок 4), що забезпечує формування, розвиток та підтримку критеріїв адаптивності персоналу, табл. 3.2.

Така систематизація дозволяє чітко окреслити, яким чином кожен менеджмент впливає на формування конкретних характеристик персоналу та підтримує стратегічну гнучкість організації.

На кожному етапі циклічного механізму управління реалізуються специфічні функції видів менеджменту, які забезпечують формування, розвиток та підтримку критеріїв адаптивності персоналу.

На етапі оцінки адаптивності персоналу основний акцент робиться на HR-менеджменті, менеджменті компетенцій та менеджменті продуктивності, що дозволяє визначити відповідність наявного кадрового потенціалу стратегічним потребам організації та сформувати інформаційну базу для подальшого управлінського впливу.

Етап формування та розвитку адаптивності передбачає активне використання менеджменту знань, менеджменту ідей та інновацій, соціального менеджменту, менеджменту компетенцій, HR-менеджменту та менеджменту продуктивності; реалізація цих видів менеджменту спрямована на розвиток професійних і поведінкових компетенцій, формування психологічної стійкості та мотивації персоналу, а також підтримку здатності працівників до ефективної адаптації в умовах стратегічних змін. Етап моніторингу стратегічних змін інтегрує менеджмент змін та ризик-менеджмент, а також допоміжні види менеджменту, що забезпечує прогнозування нових вимог, своєчасне виявлення

потенційних розривів між кадровим потенціалом і стратегічними цілями організації, а також запобігання невідповідності персоналу майбутнім викликам.

Таблиця 3.2 – Зв'язок між етапами механізму управління (Блок 2) та комплексом видів менеджменту (Блок 4) *(авторська розробка)*

Етап механізму (Блок 2)	Використовувані види менеджменту (Блок 4)	Призначення / функції в межах етапу
1. Оцінка адаптивності персоналу	HR-менеджмент, Менеджмент компетенцій, Менеджмент продуктивності, Менеджмент знань, Соціальний менеджмент, Ризик-менеджмент	Проведення комплексної оцінки кадрового потенціалу за критеріями адаптивності; ідентифікація зон ризику, резервів та потреб у розвитку; формування інформаційної бази для подальшого управлінського впливу
2. Формування та розвиток адаптивності	Менеджмент знань, Менеджмент ідей / інновацій, Соціальний менеджмент, Менеджмент компетенцій, HR-менеджмент, Менеджмент продуктивності	Забезпечення розвитку професійних і поведінкових компетенцій персоналу; розвиток креативності та інноваційного потенціалу; підтримка психологічної стійкості, мотивації та соціального клімату; формування здатності персоналу до змін
3. Моніторинг стратегічних змін	Менеджмент змін, Ризик-менеджмент, HR-менеджмент, Менеджмент знань, Менеджмент продуктивності, Соціальний менеджмент, Менеджмент компетенцій	Відстеження зовнішніх і внутрішніх трансформацій; оцінка впливу стратегічних змін на персонал; прогнозування нових вимог до компетенцій та адаптивності; запобігання невідповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам
4. Корекція вимог до адаптивності персоналу	Менеджмент якості (TQM), Менеджмент змін, HR-менеджмент, Менеджмент знань, Менеджмент продуктивності, Менеджмент компетенцій, Менеджмент ідей / інновацій, Соціальний менеджмент, Ризик-менеджмент	Інтеграція результатів оцінки, розвитку та моніторингу у стандарти та процеси організації; уточнення критеріїв адаптивності; підтримка безперервного розвитку персоналу; забезпечення циклічності та стратегічної ефективності адаптивного управління

На етапі корекції вимог до адаптивності персоналу всі види менеджменту моделі застосовуються комплексно для інтеграції результатів оцінки, розвитку та моніторингу, що гарантує безперервність циклу управління та підтримку адаптивності персоналу. Таким чином, представлена аналітична декомпозиція функцій демонструє системну взаємодію етапів механізму та комплексне

використання видів менеджменту, що забезпечує ефективну реалізацію критеріїв адаптивності на всіх рівнях циклічного процесу управління, сприяючи стратегічній гнучкості та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища.

Отже, розроблена авторська концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін є цілісною науково обґрунтованою конструкцією, що поєднує стратегічні орієнтири розвитку організації з процесами формування, оцінки та розвитку персоналу організації. Запропонована модель ґрунтується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів, що дозволяє розглядати персонал організації як динамічну соціально-економічну підсистему, здатну до безперервного коригування відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Її ключовою перевагою є циклічний механізм функціонування, у межах якого оцінка адаптивності персоналу, формування та розвиток адаптивних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог до адаптивності перебувають у постійному взаємозв'язку та забезпечують замкнений управлінський цикл.

Виокремлення критеріїв адаптивності персоналу як самостійного блоку моделі створює методологічну основу для об'єктивної діагностики кадрового потенціалу, прогнозування його відповідності майбутнім стратегічним викликам та диференційованого управлінського впливу на різні групи працівників. Інтеграція цих критеріїв із циклічним механізмом управління забезпечує безперервність процесів оцінки, формування й розвитку адаптивності та підвищує проактивність кадрової політики. Водночас включення до моделі комплексу взаємопов'язаних видів менеджменту (HR-менеджменту, менеджменту компетенцій, знань, інновацій, змін, продуктивності, якості, соціального та ризик-менеджменту) дозволяє сформувати функціональні підсистеми адаптивного управління персоналом, через які здійснюється практична реалізація критеріїв адаптивності на всіх етапах управлінського циклу.

Таким чином, концептуальна модель трансформує управління персоналом із фрагментарного та реактивного інструменту реагування на зміни у стратегічно зорієнтовану, проактивну систему розвитку персоналу організації. Її впровадження створює умови для підвищення гнучкості та стійкості організації, зниження кадрових ризиків, посилення мотиваційної та психологічної готовності персоналу до трансформацій, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності та глибоких стратегічних змін.

3.2 Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін ґрунтується на логіці безперервного вдосконалення та спрямований на підвищення адаптивності працівників до трансформацій, що відбуваються в організації та її середовищі. Запропонований підхід передбачає послідовність етапів, які створюють цілісний цикл розвитку й інтегруються в систему адаптивного управління, рис. 3.4. Його основна мета полягає у двоконтурному забезпеченні: цілеспрямованого формування нових та розвитку наявних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних викликів (блок 2 концептуальної моделі п.3.1) , табл. 3.3.

Першим етапом виступає діагностика потреб. У контурі формування цей етап полягає в ідентифікації компетенцій, яких працівникам бракує для виконання нових функцій, та визначенні стартових позицій, що вимагають створення принципово нових знань чи навичок. У контурі розвитку діагностика спрямована на виявлення потенціалу вже наявних компетенцій і можливостей їх

подальшого удосконалення.

Другим етапом є проектування програм. Формування на цьому етапі передбачає створення адаптаційних програм та індивідуальних планів базового навчання для співробітників, які потребують оволодіння новими навичками. Розвиток у свою чергу реалізується через проектування індивідуальних траєкторій професійного зростання, що базуються на вже наявних компетенціях працівників.



Рисунок 3.4 – Етапи науково-методичного підходу щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін *(авторська розробка)*

Третім етапом є реалізація програм. У контурі формування цей етап включає практичне впровадження навчальних заходів, спрямованих на набуття нових знань: базові тренінги, інтерактивні курси, стажування та програми адаптації для нових співробітників. У контурі розвитку реалізація передбачає поглиблені тренінги, коучинг, менторство, ротацію кадрів, залучення до міжфункціональних проєктів та використання симуляцій стратегічних сценаріїв. У сучасних умовах ефективність обох процесів посилюється завдяки застосуванню інноваційних

цифрових інструментів — адаптивних онлайн-платформ, VR- та AR-тренажерів, а також інтегрованих систем управління знаннями.

Четвертий етап полягає в оцінці результативності. Для формування вона здійснюється через вимірювання рівня засвоєння нових знань та навичок, тестування, перевірку готовності до виконання базових функцій у межах стратегічних змін. У випадку розвитку оцінка орієнтована на визначення ступеня поглиблення компетенцій, здатності до виконання складніших завдань і участі у стратегічних проєктах. Інструментами є KPI розвитку, повторне тестування, самооцінка, оцінка керівників і результати діяльності в умовах реальних змін.

Таблиця 3.3 – Контури науково-методичного підходу щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін *(авторська розробка)*

Етап методичного підходу	Контур	Сутність / завдання
1. Діагностика потреб	Формування	Виявлення компетенцій, яких бракує працівникам для виконання нових функцій; визначення стартових позицій
	Розвиток	Виявлення потенціалу наявних компетенцій і можливостей їх удосконалення
2. Проектування програм	Формування	Створення адаптаційних програм та індивідуальних планів базового навчання
	Розвиток	Проектування індивідуальних траєкторій професійного зростання на основі наявних компетенцій
3. Реалізація програм	Формування	Практичне впровадження навчальних заходів для набуття нових знань
	Розвиток	Поглиблене вдосконалення компетенцій; підвищення ефективності; готовність до стратегічних завдань
4. Оцінка результативності	Формування	Вимірювання рівня засвоєння нових знань і навичок; готовність до виконання базових функцій
	Розвиток	Визначення ступеня поглиблення компетенцій; здатність виконувати складні завдання; участь у стратегічних проєктах
5. Зворотний зв'язок та інтеграція	Формування	Акумуляція результатів циклу формування включення результатів у повторний процес діагностики
	Розвиток	Акумуляція результатів циклу розвитку; Накопичення інформації про ефективність інструментів професійного зростання; створення баз даних індивідуальних траєкторій;

Завершальним етапом є зворотний зв'язок та інтеграція результатів у цикл управління. У контурі формування цей етап передбачає корекцію програм

базового навчання відповідно до нових стратегічних вимог та включення результатів у повторний процес діагностики. У контурі розвитку - накопичення інформації про ефективність інструментів професійного зростання, створення баз даних щодо результатів індивідуальних траєкторій і визначення напрямів подальшого кар'єрного просування. У поєднанні це забезпечує безперервність управлінського циклу та підвищує здатність організації адаптуватися до динамічних умов.

Таким чином, розмежування контурів процесів формування та розвитку на кожному етапі методичного підходу дозволяє диференційовано впливати на кадровий потенціал організації. Формування забезпечує створення необхідних базових характеристик персоналу для інтеграції у стратегічні процеси, тоді як розвиток гарантує їх поглиблення й розширення, спрямоване на довгострокове підвищення ефективності та гнучкості працівників. Синергія цих процесів у межах єдиного циклу створює комплексний інструментальний механізм забезпечення адаптивності персоналу та стратегічної стійкості організації.

Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін необхідно розглядати у тісному взаємозв'язку з чотириблоковою моделлю механізму системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (п. 3.1, рис. 3.1). Запропонований підхід становить операційне ядро 2 блоку «забезпечення адаптивності персоналу» (табл. 3.4), однак його результативність визначається цілісністю функціонування всієї системи, що інтегрує діагностику кадрового потенціалу, забезпечення формування та розвитку компетенцій, моніторинг стратегічних трансформацій і систематизацію вимог до персоналу. Таким чином, методичний цикл виступає внутрішньою логікою блоку 2, але водночас перебуває у постійному взаємообміні даними з блоками 1, 3 і 4, забезпечуючи замкненість і безперервність управлінського процесу.

Блок 1, орієнтований на оцінку персоналу, виконує функцію вихідної точки для запуску методичного підходу, оскільки результати тестування компетенцій,

застосування методики «360 градусів», KPI-аналітики чи HR-матриць відповідності визначають відправну позицію для діагностики потреб. Таким чином, перший етап методичного підходу – діагностика – ґрунтується на інформації, акумульованій у блоці 1, що дозволяє чітко виявляти як прогалини у знаннях і навичках, так і потенціал до розвитку. У подальшому цей етап трансформується у процес проектування програм у межах блоку 2, що забезпечує підготовку індивідуальних траєкторій навчання і професійного зростання. При цьому дані блоку 3, який відстежує зовнішні й внутрішні стратегічні трансформації, стають важливим коригуючим фактором, адже саме вони визначають необхідність оновлення змісту програм відповідно до прогнозованих змін компетентнісних вимог.

Таблиця 3.4 – Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації як операційне ядро 2 блоку «забезпечення адаптивності персоналу» (авторська розробка)

Блок системного адаптивного управління	Підпроцес	Сутність / завдання
Блок 1: Оцінка персоналу	—	– визначення «відлікової позиції» працівників за критеріями адаптивності до стратегічних змін; – ідентифікація прогалин та потенціалу
Блок 2: Забезпечення адаптивності персоналу	Формування	– створення відсутніх компетенцій для адаптації до стратегічних змін – підготовка працівників до виконання нових функцій – усунення ідентифікованих прогалин у знаннях і навичках
	Розвиток	– поглиблення та вдосконалення наявних компетенцій – підвищення ефективності та готовності до складних стратегічних завдань – максимізація потенціалу працівників
Блок 3: Моніторинг стратегічних змін	—	– відстеження зовнішніх та внутрішніх трансформацій, що можуть змінити вимоги до персоналу – прогнозування нових компетенцій, необхідних для організації
Блок 4: Систематизація вимог	—	– виявлення нових параметрів компетенцій, необхідних організації; – визначення змін у стратегічних вимогах до персоналу; – підготовка даних для повторного циклу оцінки

У межах блоку 2 реалізується послідовність усіх етапів науково-методичного підходу, що поділяється на дві площини: формування і розвиток. Формування орієнтоване на створення нових компетенцій, необхідних для адаптації персоналу до стратегічних змін, тоді як розвиток забезпечує поглиблення та вдосконалення вже наявних характеристик, рис. 3.5.

На етапі діагностики для формування застосовуються матриці «поточний – необхідний рівень», онлайн-тести hard- і soft-skills, методика 360°, тоді як для розвитку більш доцільними є експертні інтерв'ю, оцінка керівників та аналіз участі працівників у стратегічних проєктах.

Етап проєктування програм передбачає створення адаптаційних програм, індивідуальних планів базового навчання та модулів первинної підготовки у площині формування, водночас розвиток реалізується через побудову індивідуальних траєкторій професійного зростання з опорою на модель «70–20–10», карти розвитку компетенцій і механізми кар'єрного планування.

Реалізація програм включає практичне впровадження тренінгів, інтерактивних курсів, стажувань і програм адаптації у площині формування, тоді як розвиток забезпечується за рахунок коучингу, менторства, ротації кадрів, симуляцій стратегічних сценаріїв та участі у міжфункціональних проєктах. У сучасних умовах ключову роль відіграють цифрові інновації, серед яких адаптивні онлайн-платформи, VR- та AR-тренажери, інтегровані системи управління знаннями, що посилюють ефективність обох підпроцесів.

Подальша оцінка результативності здійснюється через тестування, вимірювання рівня засвоєння знань і навичок та KPI розвитку, при цьому формування орієнтоване на готовність до виконання базових функцій, а розвиток – на здатність до складніших завдань і стратегічних ролей.

Завершальний етап зворотного зв'язку інтегрує результати у систему: для формування він передбачає корекцію навчальних програм і повторну діагностику, а для розвитку – накопичення даних про ефективність інструментів професійного зростання, створення баз індивідуальних траєкторій та визначення напрямів кар'єрного просування.

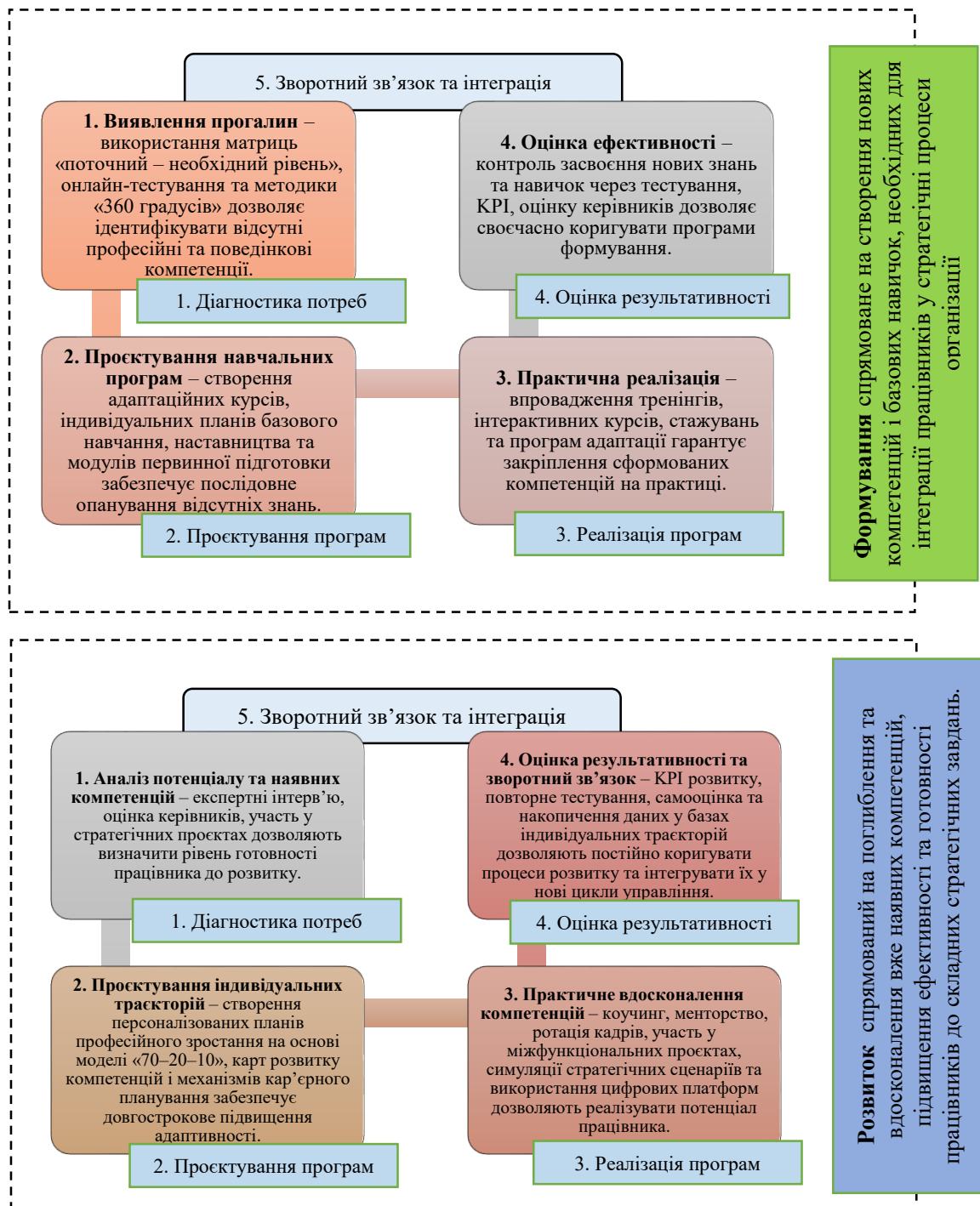


Рисунок 3.5 – Кореляція етапів науково-методичного підходу щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації з етапами блоку 2 «Забезпечення адаптивності персоналу» (авторська розробка)

У цьому контексті особливої уваги заслуговує функція блоку 3, який забезпечує моніторинг стратегічних змін і тим самим збагачує підхід актуальною інформацією про зовнішні та внутрішні трансформації.

Виявлені тенденції та ризики безпосередньо впливають на зміст програм формування та розвитку, зумовлюючи необхідність їх адаптації до нових умов. Блок 4 систематизації вимог виконує роль замикання циклу, він трансформує результати попередніх блоків у нові параметри компетентнісних профілів, які стають підґрунтям для чергової оцінки персоналу у блоці 1. Це створює замкнену систему, де науково-методичний підхід у межах блоку 2 забезпечує постійну адаптивність, а взаємодія блоків гарантує стратегічну стійкість управління персоналом.

Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення адаптивного управління персоналом є не лише внутрішньою структурою блоку 2, а й інтегративним механізмом усього управлінського циклу. Він поєднує процеси формування й розвитку, які взаємодоповнюють один одного: перший створює необхідну базу компетенцій, другий - забезпечує їх поглиблення та гнучкість. Використання сучасного інструментарію, що охоплює як класичні HR-методи, так і інноваційні цифрові рішення, дозволяє досягати високого рівня адаптивності працівників, що у свою чергу зміцнює стратегічну стійкість організації в умовах динамічних змін середовища.

Для ефективної реалізації науково-методичного підходу блоку 2 особливе значення має систематичне використання конкретних інструментів та методів на кожному етапі циклу формування та розвитку персоналу. Таблиця 3.5 відображає деталізацію застосовуваних інструментів, які забезпечують цілісність і послідовність процесів адаптивного управління персоналом. У ній представлено, які засоби використовуються у площинах формування та розвитку компетенцій, а також зазначено їхню функціональну роль на кожному етапі – від діагностики потреб до інтеграції результатів у повторний цикл управління. Така систематизація дозволяє чітко бачити відповідність інструментів завданням етапів методичного підходу та гарантує ефективну реалізацію стратегії адаптивності персоналу в умовах стратегічних змін.

Таким чином, представлені в таблиці 3.5 інструменти та методи демонструють практичну реалізацію кожного етапу методичного підходу блоку

2. Вони забезпечують як створення нових компетенцій (формування), так і поглиблення вже наявних (розвиток), що дозволяє максимально використовувати потенціал персоналу.

Таблиця 3.5 - Інструменти та методи забезпечення адаптивності персоналу в контексті науково-методичного підходу (зведено на підставі [167-171])

Етап	Контур	Інструменти та методи	Примітка / коментар
1. Діагностика потреб	Формування	Матриці «поточний – необхідний рівень», онлайн-тести hard- і soft-skills, методика 360°	Виявлення відсутніх компетенцій, стартових позицій
	Розвиток	Поглиблені інтерв'ю, експертна оцінка керівників, аналіз участі у стратегічних проєктах	Виявлення потенціалу наявних компетенцій
2. Проєктування програм	Формування	Адаптаційні програми, індивідуальні плани базового навчання, модулі первинної підготовки, наставництво, курси з нових технологій	Планування навчання нових компетенцій
	Розвиток	Індивідуальні траєкторії професійного зростання, модель «70–20–10», карти розвитку компетенцій, кар'єрне планування, залучення до стратегічних завдань	Створення персоналізованих шляхів розвитку
3. Реалізація програм	Формування	Базові тренінги, інтерактивні курси, стажування, програми адаптації	Практичне опанування нових знань та навичок
	Розвиток	Коучинг, менторство, ротація кадрів, участь у міжфункціональних проєктах, симуляції стратегічних сценаріїв, e-learning платформи, цифрові карти знань	Поглиблене вдосконалення компетенцій і готовність до стратегічних завдань
4. Оцінка результативності	Формування	Тестування, KPI, оцінка засвоєння нових навичок, готовність до базових функцій	Контроль якості освоєння знань
	Розвиток	KPI розвитку, повторне тестування, самооцінка, оцінка керівників, аналіз результатів проєктної діяльності	Визначення ефективності і ступеня поглиблення компетенцій
5. Зворотний зв'язок та інтеграція	Формування	Корекція програм, повторна діагностика потреб, оновлення навчальних модулів	Підготовка до нового циклу формування
	Розвиток	HRM-платформи, knowledge base, база індивідуальних траєкторій, аналітика ефективності, кар'єрні трекери	Акумуляція результатів та планування нового циклу розвитку

Інтеграція цих інструментів у цикл управління сприяє не лише безперервності процесів адаптації, але й посилює взаємозв'язок з блоками 1, 3 та 4, гарантуючи стратегічну стійкість і високий рівень готовності організації до трансформаційних змін. Такий підхід забезпечує чітку кореляцію між потребами персоналу, вимогами стратегічних змін та ефективністю управлінських рішень, що є ключовим у системі адаптивного управління персоналом. Наведений інструментарій має модульний характер і може адаптуватися до масштабу, ресурсів та стратегічних пріоритетів організації.

Особливістю запропонованого науково-методичного підходу є орієнтація інструментального забезпечення не лише на реалізацію окремих HR-процедур, а передусім на цілеспрямоване формування, розвиток і підтримку критеріїв адаптивності персоналу. Кожен інструмент, що застосовується на відповідному етапі циклу формування та розвитку, виконує функцію впливу на конкретні складові адаптивності, забезпечуючи їх системну узгодженість зі стратегічними вимогами організації.

Так, інструменти діагностики (матриці «поточний – необхідний рівень», онлайн-тестування hard- і soft-skills, методика «360 градусів») спрямовані на оцінку когнітивної, професійної та поведінкової адаптивності, дозволяючи виявити здатність персоналу до сприйняття змін, навчання та коригування моделей поведінки. Інструменти проєктування програм (індивідуальні плани навчання, карти розвитку компетенцій, моделі професійних траєкторій) формують основу мотиваційної та стратегічної адаптивності, оскільки орієнтують працівників на довгострокове професійне зростання в межах стратегічних пріоритетів організації.

У процесі реалізації програм навчання та розвитку такі інструменти, як коучинг, менторство, ротація кадрів, участь у міжфункціональних проєктах і симуляції стратегічних сценаріїв, безпосередньо впливають на розвиток поведінкової, соціально-комунікативної та креативної адаптивності персоналу. Оцінка результативності та механізми зворотного зв'язку, у свою чергу, забезпечують підтримку професійної та стратегічної адаптивності шляхом

корекції програм і накопичення даних для повторних управлінських циклів. Таким чином, інструментальне забезпечення в межах блоку 2 виступає не набором ізольованих методів, а цілісною системою впливу на ключові критерії адаптивності персоналу.

Загалом, науково-методичний підхід до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін являє собою цілісну, послідовну та інтегровану систему заходів, спрямованих на підвищення адаптивності працівників та стратегічної стійкості організації. Методичний підхід, що реалізується через блок 2, охоплює весь цикл управлінського процесу – від діагностики потреб до інтеграції результатів і накопичення даних для подальшого професійного розвитку. Він передбачає чітке розмежування процесів формування та розвитку, що дозволяє одночасно створювати нові компетенції та поглиблювати наявні, забезпечуючи комплексний розвиток кадрового потенціалу.

Використання сучасного інструментарію, який включає класичні HR-методи, цифрові платформи, VR/AR-тренажери, інтерактивні курси та системи управління знаннями, дозволяє ефективно реалізовувати всі етапи циклу. Системна інтеграція блоку 2 з блоками оцінки персоналу (1), моніторингу стратегічних змін (3) та систематизації вимог (4) забезпечує замкненість циклу, безперервність управлінського процесу та адаптацію до динамічних трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід виступає не лише операційним механізмом блоку забезпечення адаптивності персоналу, а й інтегративним елементом усієї системи адаптивного управління. Його реалізація забезпечує стратегічну готовність організації до змін, підвищує ефективність та гнучкість персоналу, а також формує основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного середовища.

Запропонований науково-методичний підхід розроблено з урахуванням умов підвищеної турбулентності та стратегічної невизначеності, характерних для функціонування організацій у кризових і воєнних умовах. У таких

обставинах вимоги до персоналу є нестабільними, а зміни мають нелінійний і часто непередбачуваний характер, що зумовлює необхідність гнучкого, циклічного та коригувального управління процесами формування й розвитку компетенцій. Особливістю підходу є його здатність адаптувати інструментальне забезпечення до змін інтенсивності та частоти стратегічних трансформацій. У періоди загострення кризових явищ зростає роль оперативної діагностики, скорочених навчальних циклів, цифрових форматів навчання та прискорених механізмів зворотного зв'язку. Це дозволяє своєчасно коригувати програми формування та розвитку персоналу відповідно до нових ризиків, обмежень ресурсів і змін пріоритетів організації.

Таким чином, науково-методичний підхід не передбачає жорстко фіксованої послідовності дій, а функціонує як адаптивна система, здатна до швидкого перегрупування інструментів залежно від масштабів і характеру стратегічних змін, що є принципово важливим для забезпечення стійкості організацій у воєнний період.

У межах науково-методичного підходу до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом особливе значення має врахування факторів, що визначають ефективність його реалізації. Результативність підходу залежить не лише від структурованого проходження етапів циклу управління – діагностики, проєктування, реалізації, оцінки та інтеграції – а й від низки організаційних, технологічних, кадрових та ресурсних умов, табл.3.6.

Передусім йдеться про наявність базових елементів HR-аналітики, що забезпечують збір, обробку та інтерпретацію даних щодо компетенцій, результативності та потенціалу персоналу. Важливою умовою є також підтримка з боку керівництва, оскільки саме стратегічні управлінські рішення визначають пріоритети формування та розвитку адаптивності працівників.

Для системного розуміння цих аспектів доцільним є узагальнення ключових умов та обмежень застосування підходу, що дозволяє чітко ідентифікувати передумови успішного впровадження методичного циклу та потенційні ризики.

Разом із тим запропонований підхід має модульний характер, що дозволяє адаптувати його до масштабів і ресурсних можливостей організації.

Таблиця 3.6 - Умови та обмеження застосування науково-методичного підходу до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (джерело: зведено на підставі [167-171])

Категорія	Умови застосування	Обмеження / ризики
Організаційні умови	Підтримка керівництва; стратегічні управлінські рішення, які визначають пріоритети формування та розвитку адаптивності персоналу	Відсутність стратегічної підтримки може знизити ефективність підходу
Інституційні умови	Наявність HR-аналітики для збору, обробки та інтерпретації даних про компетенції, результативність і потенціал персоналу	Низький рівень HR-аналітики або відсутність систем збору даних
Технологічні умови	Використання цифрових інструментів: онлайн-платформи, VR/AR-тренажери, інтегровані системи управління знаннями	Низький рівень цифрової зрілості організації; обмежені ресурси на впровадження сучасних технологій
Кадрові умови	Кваліфіковані HR-спеціалісти та управлінський персонал, здатний до адаптивного управління; готовність співробітників до навчання та розвитку	Недостатній рівень підготовки персоналу або HR-фахівців; опір змінам серед працівників
Ресурсні умови	Достатні фінансові, часові та матеріальні ресурси для реалізації циклу формування та розвитку компетенцій	Дефіцит фінансових або часових ресурсів; обмежені можливості організації реалізувати повний цикл
Контекстні умови	Гнучкість підходу до змін інтенсивності та частоти стратегічних трансформацій; адаптація до турбулентного, кризового або воєнного середовища	Складні кризові умови з високою невизначеністю можуть ускладнювати планування; потреба у прискорених циклах навчання
Методичні умови	Модульність підходу: розмежування процесів формування та розвитку, інтеграція етапів діагностики, проектування, реалізації та оцінки	Жорстко фіксована послідовність дій не дозволяє швидко адаптуватися до стратегічних змін

У малих і середніх підприємствах він може реалізовуватися у спрощеному форматі з обмеженим набором інструментів, без втрати логіки циклічного управління. Обмеженнями застосування можуть виступати низький рівень цифрової зрілості організації, дефіцит фінансових ресурсів або недостатній

рівень підготовки управлінського персоналу, що потребує поетапного впровадження підходу. Врахування зазначених умов і обмежень дозволяє розглядати запропонований науково-методичний підхід як гнучкий інструмент управління, здатний до адаптації в різних організаційних контекстах без втрати своєї концептуальної цілісності.

Таким чином, науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який інтегрує послідовність етапів діагностики, проєктування, реалізації, оцінки та зворотного зв'язку дозволяє організації цілеспрямовано формувати нові компетенції персоналу та розвивати наявні, забезпечуючи адаптивність до трансформаційних процесів і стратегічних викликів. Його реалізація передбачає диференційовану роботу в площинах формування та розвитку, використання сучасних цифрових інструментів, а також акумуляцію даних для повторного циклу управління..

Впровадження запропонованого підходу надає організації можливість своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, прогнозувати потреби у компетенціях, оптимізувати кадрові ресурси та підвищувати ефективність навчальних і розвиткових процесів. Це забезпечує стратегічну стійкість, підвищує готовність персоналу до виконання нових функцій і складних завдань, а також створює основу для довгострокового розвитку організації.

3.3 Науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Організаційне забезпечення системного адаптивного управління персоналом є логічним продовженням науково-методичного підходу до формування інструментального забезпечення (п. 3.2). Якщо інструментальна

складова визначає засоби, методи та інструменти для реалізації процесів формування та розвитку адаптивності персоналу, то організаційне забезпечення створює умови для їх ефективного функціонування в межах системи.

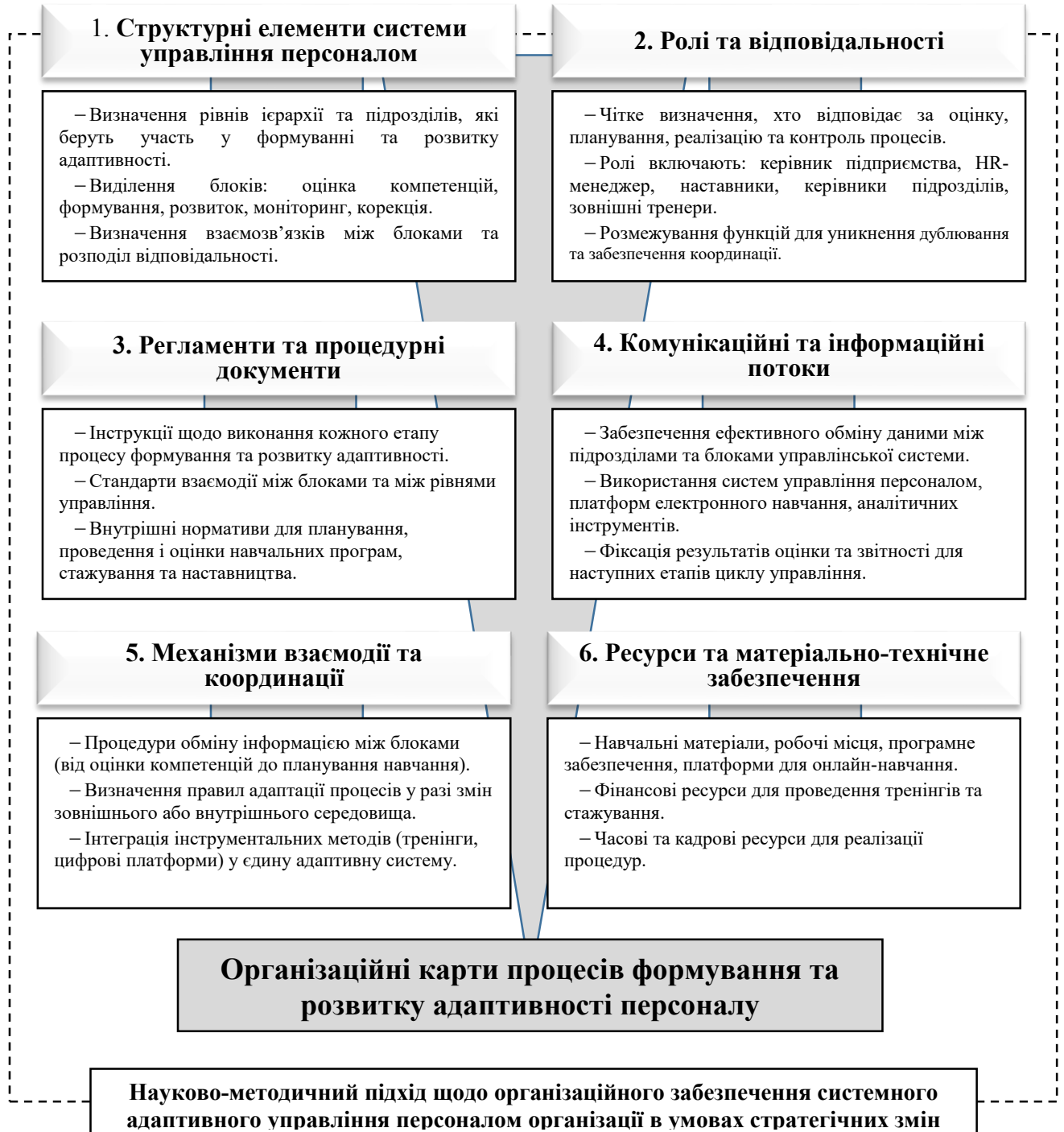


Рисунок 3.6 – Елементи науково-методичного підходу щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (авторська розробка)

Науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін охоплює структурні елементи, регламенти, ролі та відповідальності, комунікаційні та інформаційні потоки, ресурси, а також механізми взаємодії між блоками управлінської системи, рис. 3.6.

Для практичної реалізації цього підходу пропонується застосування організаційних карт процесів, які деталізують процедурні кроки формування та розвитку адаптивності персоналу до стратегічних змін, визначають відповідальних, ресурси, строки виконання та очікувані результати. Організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності персоналу – це центральний елемент науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом.

Організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності персоналу виконують функцію системного інструменту управління, який дозволяє організації реалізувати стратегічні зміни через кадрову складову. Вони надають організації наступні ключові можливості:

- прозорість та контроль процесів – кожен етап формування і розвитку адаптивності чітко визначений, що дозволяє контролювати виконання завдань, своєчасність навчання та ефективність використання ресурсів;
- координація та інтеграція дій – карти забезпечують взаємозв'язок між блоками системи управління персоналом (оцінка, формування, моніторинг, корекція), що дозволяє інтегрувати інструментальні заходи (тренінги, наставництво, цифрові платформи) у єдиний адаптивний процес;
- прогнозування потреб і планування розвитку персоналу – завдяки чіткій процедурі і ролям організація може заздалегідь визначати компетенційні прогалини та формувати індивідуальні та групові плани розвитку, підвищуючи гнучкість реагування на стратегічні виклики;
- підвищення адаптивності та стійкості персоналу – системне поетапне формування та розвиток компетенцій дозволяє персоналу швидко засвоювати нові навички та застосовувати їх у практичній діяльності, що забезпечує

стійкість організації до змін зовнішнього середовища;

– формалізація та стандартизація процесів – карти дозволяють закріплювати результат у вигляді формалізованих стандартів, KPI та регламентів, що підвищує відтворюваність процесів та їх управлінську ефективність.

Таким чином, організаційні карти створюють структуроване середовище для управління адаптивністю персоналу, поєднуючи інструментальні заходи з організаційними механізмами взаємодії, контролю та корекції. Структура карт включає шість основних елементів, рис.3.7.

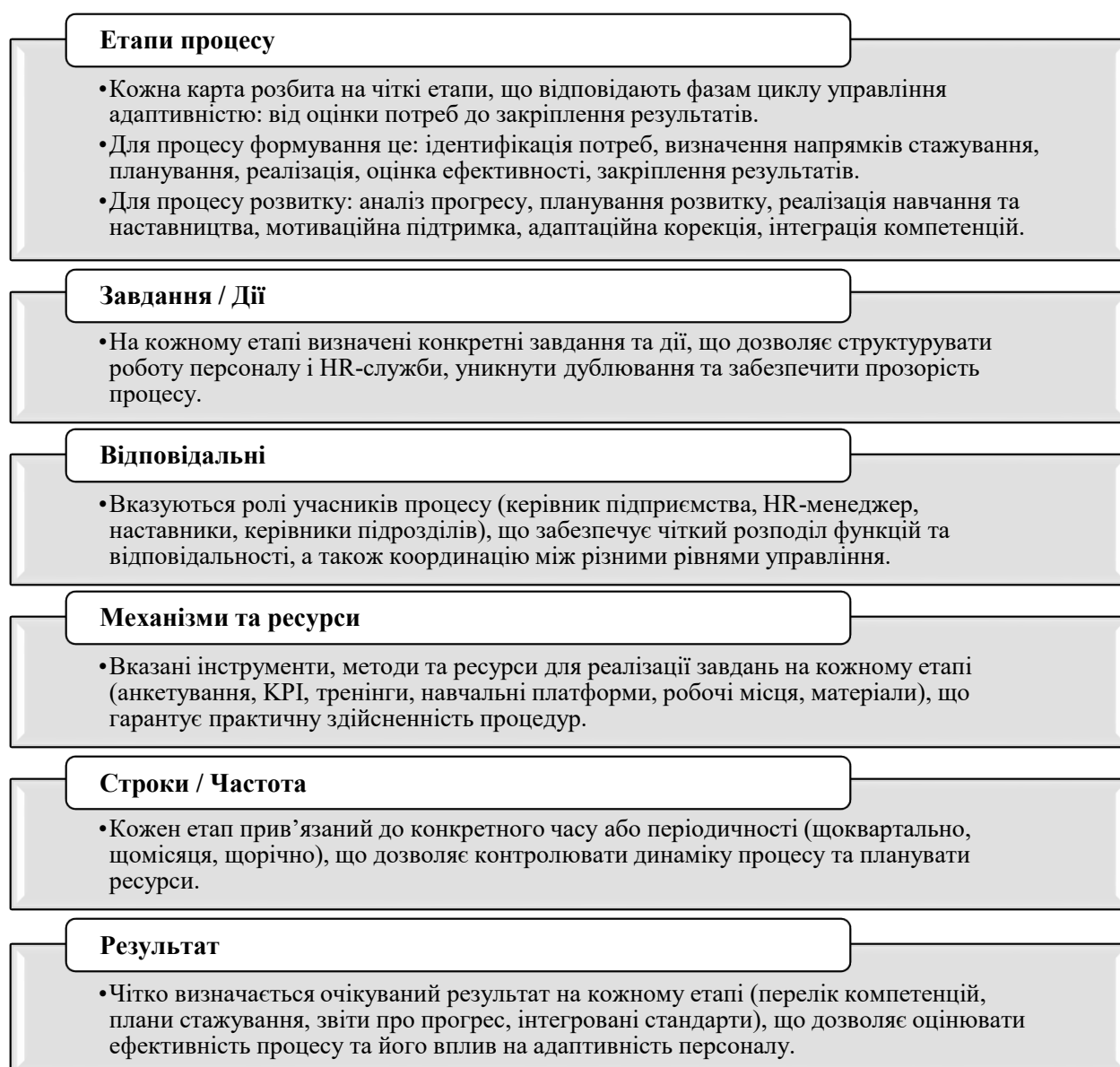


Рисунок 3.7 - Структура організаційних карт процесів формування та розвитку адаптивності персоналу (авторська розробка)

Організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності персоналу побудовані за процедурно-структурним принципом, що забезпечує системність, повторюваність і контрольованість процесів у межах адаптивного управління. Кожна карта відображає логічну послідовність дій, необхідних для ефективного управління компетенціями персоналу, та забезпечує інтеграцію інструментальних заходів (тренінги, наставництво, цифрові платформи) у єдину організаційну систему (додаток Е).

Процес формування адаптивності персоналу в межах другого блоку концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом має чітко виражений організаційний характер і виступає початковою фазою забезпечення готовності персоналу до реалізації стратегічних змін. Його ключовою метою є створення базового рівня адаптивних компетенцій, необхідних для ефективного виконання нових функцій, прийняття змін та включення персоналу в оновлені управлінські й операційні процеси організації.

Організаційна карта процесу формування адаптивності персоналу побудована за поетапним принципом, що дозволяє структурувати управлінські дії, забезпечити їх послідовність, узгодженість і контрольованість. Першим етапом організації цього процесу є ідентифікація потреб та компетенційних прогалин персоналу, яка передбачає системне виявлення розриву між наявним рівнем компетенцій працівників та вимогами, що формуються під впливом стратегічних змін. На цьому етапі організаційне забезпечення полягає у координації дій керівника підприємства, HR-менеджера та керівників структурних підрозділів, а також у використанні стандартизованих механізмів оцінювання, таких як аналіз КРІ, анкетування, оцінка результатів діяльності та дослідження робочих процесів. Результатом цього етапу є формалізований перелік адаптивних компетенцій і прогалин, що створює інформаційну основу для подальших управлінських рішень.

Другий етап організації процесу формування адаптивності персоналу пов'язаний із визначенням напрямів стажування та навчання. На цьому етапі здійснюється організаційний відбір внутрішніх і зовнішніх програм розвитку,

форм наставництва, тренінгів та інших інструментів формування компетенцій відповідно до виявлених потреб. Організаційна роль HR-менеджера полягає у систематизації доступних освітніх ресурсів, координації взаємодії з керівниками підрозділів і зовнішніми провайдерами навчання, а також у забезпеченні відповідності програм стратегічним цілям організації. У результаті формується структурований план стажування та навчання з чітко визначеними темами, форматами та очікуваними результатами.

Наступним етапом є планування та підготовка стажування, яке забезпечує організаційний перехід від управлінського рішення до практичної реалізації процесу формування адаптивності. На цьому етапі здійснюється розробка графіків навчання, визначення наставників, підготовка навчальних матеріалів і ресурсного забезпечення, а також інтеграція процесу формування адаптивності в поточну діяльність підрозділів. Організаційна карта фіксує відповідальність HR-менеджера та наставників за створення умов, у яких навчання не порушує операційну діяльність, але водночас забезпечує необхідний рівень залученості персоналу.

Четвертий етап – реалізація стажування та навчання – відображає безпосереднє виконання організованих заходів з формування адаптивних компетенцій. Організаційне забезпечення цього етапу полягає у координації практичних завдань, участі працівників у проєктній діяльності, наставництві та використанні онлайн- й офлайн-форм навчання. Завдяки чіткому розподілу ролей між наставниками, керівниками підрозділів та HR-службою забезпечується контроль виконання програм, підтримка зворотного зв'язку та адаптація навчального процесу до індивідуальних особливостей персоналу.

П'ятий етап організаційної карти передбачає оцінку ефективності сформованих компетенцій та коригування подальших дій. На цьому етапі організаційне забезпечення реалізується через систематичне вимірювання рівня адаптивності персоналу, аналіз досягнення запланованих результатів та перегляд індивідуальних або групових планів формування. Використання показників результативності, тестування та опитувань дозволяє перетворити оцінку на

інструмент управлінського впливу, а не формальну процедуру.

Завершальним етапом процесу формування адаптивності персоналу є закріплення отриманих результатів, яке має принципове значення для забезпечення стійкості організаційних змін. Організаційне забезпечення цього етапу полягає в інтеграції сформованих компетенцій у кадрові стандарти, системи оцінювання, KPI та регламенти діяльності персоналу. Таким чином, результати формування адаптивності переходять зі сфери тимчасових навчальних заходів у постійні елементи системи управління персоналом.

Отже, організаційна карта процесу формування адаптивності персоналу до стратегічних змін виступає не лише інструментом опису процедур, а й механізмом упорядкування управлінських дій, що забезпечує логічну послідовність, відповідальність і результативність формування адаптивних компетенцій у межах системного адаптивного управління персоналом.

Процес розвитку адаптивності персоналу в межах другого блоку концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом є наступною, логічно завершальною фазою забезпечення довготривалої готовності персоналу до функціонування в умовах постійних стратегічних змін. На відміну від процесу формування, який спрямований на створення базового рівня адаптивних компетенцій, розвиток адаптивності орієнтований на їх поглиблення, оновлення та закріплення з урахуванням динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Організаційна карта процесу розвитку адаптивності персоналу побудована на принципах безперервності, гнучкості та адаптаційної корекції, що дозволяє інтегрувати розвиток компетенцій у поточну діяльність персоналу без порушення операційних процесів. Початковим етапом організації процесу розвитку є систематичний аналіз прогресу та оцінка рівня сформованих адаптивних компетенцій. Організаційне забезпечення цього етапу реалізується через координацію дій HR-менеджера та керівників структурних підрозділів, використання показників результативності, оцінки продуктивності праці, опитувань і тестування. Результатом є узагальнений аналітичний зріз, який

відображає не лише рівень розвитку персоналу, а й ефективність попередніх управлінських рішень у сфері формування адаптивності.

Другий етап передбачає індивідуальне та групове планування розвитку персоналу з урахуванням змін у стратегічних цілях організації та функціональних завданнях працівників. Організаційна карта фіксує механізм переходу від результатів оцінки до управлінських рішень, що забезпечує адаптацію планів розвитку до нових умов. На цьому етапі особливу роль відіграє узгодження індивідуальних планів розвитку з потребами підрозділів і загальноорганізаційними пріоритетами, що дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечує цілісність процесу.

Третій етап організації процесу розвитку адаптивності пов'язаний із реалізацією навчальних програм та наставництва. Його організаційне забезпечення передбачає координацію внутрішніх і зовнішніх освітніх заходів, участь персоналу в проєктній діяльності, а також створення умов для практичного застосування набутих знань і навичок. Важливою особливістю цього етапу є поєднання формального навчання з неформальними механізмами передачі знань, що сприяє формуванню культури безперервного розвитку в організації.

Наступний етап – мотиваційна підтримка та розвиток компетенцій – забезпечує закріплення результатів розвитку адаптивності через систему стимулювання та зворотного зв'язку. Організаційна карта передбачає використання матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів, оцінку результатів діяльності та регулярний фідбек з боку керівників підрозділів. Такий підхід дозволяє трансформувати розвиток адаптивності з формального обов'язку у внутрішньо мотивований процес професійного зростання персоналу.

П'ятий етап організаційної карти спрямований на оцінку ефективності розвитку та адаптаційну корекцію. Його організаційне забезпечення полягає у порівнянні досягнутих результатів із запланованими показниками, аналізі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та коригуванні планів розвитку відповідно до нових викликів. Таким чином, розвиток адаптивності персоналу

набуває динамічного характеру і стає інтегрованим елементом системи стратегічного управління.

Завершальним етапом процесу розвитку адаптивності персоналу є закріплення результатів та їх інтеграція в організаційні стандарти, регламенти та систему KPI. Організаційне забезпечення цього етапу забезпечує трансформацію індивідуальних і групових досягнень у стійкі елементи кадрової політики, що підвищує рівень інституціоналізації адаптивності в межах організації.

Отже, організаційна карта процесу розвитку адаптивності персоналу до стратегічних змін виступає механізмом безперервного оновлення компетенцій і забезпечує довготривалу стійкість організації за рахунок здатності персоналу адаптуватися до змін стратегічного характеру. Проте організаційні карти набувають практичної цінності лише в рамках функціональної моделі реалізації, яка забезпечує формалізацію процесів, табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Функціональна модель реалізації організаційних карт системи адаптивного управління персоналом (авторська розробка)

Етап / Процес	Структурні елементи	Регламенти	Комунікаційні та інформаційні потоки	Механізми взаємодії блоків управлінської системи
1	2	3	4	5
Формування адаптивності персоналу				
Ідентифікація потреб і компетенційних прогалин	Аналітичний блок оцінки компетенцій, стратегічний центр, координаційний блок	Процедури запуску оцінки та контрольні точки	Потоки даних від аналітичного блоку до координаційного та стратегічного	Цикл зворотного зв'язку між оцінкою і плануванням навчання та стажування
Визначення напрямків стажування та навчання	Координаційний блок	Регламент відбору програм і тем	Горизонтальні потоки між підрозділами та наставниками	Інтеграція інструментальних заходів у карти процесів
Планування та підготовка стажування	Виконавчий блок	Регламент підготовки та затвердження плану	Потоки інформації від аналітичного до виконавчого блоку	Зв'язок із стратегічним блоком для ресурсного заб-я
Реалізація стажування / навчання	Виконавчий блок	Регламент проведення тренінгів та наставництва	Горизонтальні та вертикальні потоки між наставниками	Координація з аналітичним блоком для

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
			та аналітичним блоком	моніторингу прогресу
Розвиток адаптивності персоналу				
Аналіз прогресу та оцінка компетенцій	Аналітичний блок	Регламент оцінки прогресу	Потік даних до координаційного блоку та стратегічного центру	Зворотний зв'язок для корекції планів розвитку
Індивідуальне та групове планування розвитку	Координаційний блок	Регламент створення та затвердження планів	Горизонтальна передача інформації між підрозділами та наставниками	Інтеграція інструментальних заходів з організаційними процесами
Реалізація навчальних програм та наставництва	Виконавчий блок	Регламент проведення заходів	Потоки даних від виконавчого до аналітичного блоку	Координація дій між блоками для контролю якості
Мотиваційна підтримка та інтеграція	Стратегічний центр	Регламент стимулювання та інтеграції	Потік інформації від виконавчого блоку до стратегічного	Зв'язок з плануванням та оцінкою ефективності
Оцінка ефективності та корекція	Аналітичний блок	Регламент оцінки та корекції	Потоки даних між аналітичним, координаційним та стратегічним блоками	Зворотний зв'язок та корекція стратегічних і індивідуальних планів
Закріплення результатів та інтеграція	Стратегічний центр	Регламент формалізації результатів	Потоки інформації від аналітичного та координаційного блоків до виконавчого	Закріплення результатів у процесах управління

Структурні елементи функціональної моделі формують основу реалізації системного адаптивного управління персоналом, включаючи стратегічний центр розвитку персоналу, аналітичний блок оцінки компетенцій та потреб стратегічних змін, координаційний блок взаємодії між підрозділами та виконавчі підрозділи, які безпосередньо реалізують процеси формування та розвитку персоналу. Така модель забезпечує відповідність організаційних карт процедурно-структурним вимогам та дозволяє інтегрувати ключові етапи управлінського циклу: оцінку потреб і компетенцій, формування та розвиток адаптивності, моніторинг стратегічних змін і корекцію вимог до адаптивності персоналу. Чітке функціональне розмежування структурних елементів гарантує

ефективну координацію дій і усуває хаотичність у реалізації процесів.

Узгоджено з функціональною моделлю визначаються ролі та відповідальності суб'єктів управління, які охоплюють стратегічну, координаційну, виконавчу та підтримуючу функції.

Стратегічний рівень відповідає за визначення пріоритетів і ресурсне забезпечення процесів формування та розвитку персоналу, координаційний – за контроль реалізації організаційних карт та інтеграцію дій між підрозділами, виконавчий – за практичне впровадження навчальних та стажувальних програм, а підтримуючий – за інформаційний супровід, аналіз результатів та адаптаційну корекцію. Така вертикаль відповідальності дозволяє мінімізувати дублювання функцій, забезпечує безперервний контроль виконання завдань та інтегрує діяльність усіх рівнів управлінської системи.

Регламенти та процедурні норми, що впливають із організаційних карт, формалізують стандартизовані кроки організації процесів формування та розвитку адаптивності персоналу. Вони включають правила запуску процедур, визначення міжетапних контрольних точок, алгоритми комунікації та оцінювання результатів. Це дозволяє забезпечити відтворюваність процесів і водночас зберегти гнучкість управління, необхідну для оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

У межах науково-методичного підходу щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом доцільним є формування спеціалізованої системи КРІ, орієнтованої на оцінювання результатів формування та розвитку адаптивності персоналу, а не лише поточних виробничих або функціональних результатів діяльності.

Запропонована система КРІ ґрунтується на принципах зв'язку зі стратегічними цілями, відтворюваності, керованості та інтеграції з кадровими рішеннями, що дозволяє використовувати її як інструмент довгострокового управління змінами, рис. 3.8.

Кожен з показників має конкретне значення для організації та описується способом розрахунку.

F_1 – Рівень покриття компетенційних прогалин визначає частку працівників, у яких усунуто встановлені дефіцити адаптивних компетенцій відносно загальної кількості визначених прогалин.



Рисунок 3.8 - Спеціалізована система KPI оцінювання результатів формування та розвитку адаптивності персоналу в умовах стратегічних змін
(авторська розробка)

Для організації цей показник є критичним, оскільки дозволяє оцінити готовність персоналу до стратегічних змін, визначити пріоритетні напрями навчання та ефективно розподіляти ресурси. Розрахунок проводиться як частка працівників із закритими прогалинами, помножена на сто. F_2 – Частка персоналу, залученого до програм навчання та стажування визначає відсоток працівників, які брали участь у програмах, відносно загальної чисельності персоналу. Значення для організації полягає у контролі охоплення ініціативами, плануванні навчальних заходів та забезпеченні рівномірного розвитку компетенцій серед усіх груп. Розрахунок здійснюється як відношення числа залучених працівників до загальної чисельності персоналу, помножене на сто.

F_3 – Рівень завершення індивідуальних планів формування відображає відсоток виконаних завдань із загальної кількості запланованих кроків формування адаптивних компетенцій. Для організації цей КРІ дозволяє оцінити дисципліну виконання навчальних заходів, ефективність організації процесу та своєчасність досягнення очікуваних результатів. Розраховується як відношення кількості виконаних завдань до загальної кількості запланованих кроків, помножене на сто.

F_4 – Швидкість первинної адаптації персоналу показує частку працівників, які успішно інтегрувалися у нові функції, процеси або організаційні ролі, відносно всіх залучених до адаптаційних процедур. Значення для організації полягає у можливості оцінити ефективність інтеграційних процедур, швидкість готовності персоналу до нових завдань та оперативність реагування на стратегічні зміни. Розрахунок здійснюється як відсоток працівників, які успішно пройшли первинну адаптацію, відносно загальної кількості залучених.

F_5 – Відповідність результатів навчання встановленим стандартам визначає частку працівників, які після навчання відповідають адаптивним стандартам і компетентнісним вимогам організації. Цей показник важливий для контролю якості формування компетенцій та стандартизації процесів розвитку персоналу. Розраховується як відношення числа працівників, які відповідають стандартам, до загальної кількості учасників програм, помножене на сто.

Показники розвитку адаптивності відображають ступінь практичного застосування набутих компетенцій та інтеграцію їх у робочі процеси.

D₁ – Рівень застосування набутих компетенцій визначає частку завдань, виконаних із застосуванням нових адаптивних компетенцій, відносно загальної кількості завдань, що потребують цих компетенцій. Для організації це дозволяє оцінити ефективність навчальних заходів і реальний вплив на продуктивність персоналу. Розрахунок проводиться як відсоток завдань, виконаних із використанням нових компетенцій, відносно загальної кількості відповідних завдань.

D₂ – Частка персоналу у міжфункціональних командах показує відсоток працівників, залучених до проєктних та міжпідроздільних команд, відносно загальної чисельності персоналу. Для організації цей показник дає змогу оцінити залученість у колабораційні процеси та ефективність міжфункціональної взаємодії. Розрахунок здійснюється як відношення числа залучених працівників до загальної чисельності персоналу, помножене на сто.

D₃ – Кількість ініційованих удосконалень визначає сумарну кількість пропозицій працівників щодо оптимізації процесів і вдосконалення робочих процедур. Значення для організації полягає у контролі активності персоналу та розвитку інноваційної культури. Розрахунок проводиться як сумарне число ініціатив, поданих у визначений період.

D₄ – Динаміка продуктивності персоналу відображає відсоткове співвідношення різниці між поточною продуктивністю та базовим рівнем продуктивності до базового рівня. Для організації цей показник дозволяє оцінити вплив адаптивного навчання та розвитку на реальні результати роботи.

D₅ – Рівень залученості персоналу у розвиток та інновації показує частку працівників, які активно беруть участь у навчальних програмах, проєктах розвитку та інноваційних ініціативах, відносно загальної чисельності персоналу. Для організації це важливо для формування культури безперервного вдосконалення та підвищення гнучкості реагування на стратегічні зміни. Розрахунок проводиться як відсоток активних учасників програм та ініціатив від

загальної чисельності персоналу.

Таким чином, кожен КРІ системи спеціалізованих показників формування та розвитку адаптивності персоналу забезпечує організацію інформацією, необхідною для планування навчальних заходів, оцінки ефективності програм, інтеграції компетенцій у практичну діяльність і підвищення стійкості організації до стратегічних змін.

Комунікаційні та інформаційні потоки у межах організаційного забезпечення формують ефективний обмін даними між усіма блоками системи управління. Горизонтальні та вертикальні потоки забезпечують передачу інформації від оцінки компетенцій до етапів формування та розвитку, від розвитку – до моніторингу результатів, а від моніторингу – до корекції стратегічних вимог, створюючи єдиний замкнений цикл управління. Така інтеграція забезпечує узгодженість рішень та взаємозв'язок між інструментальними та організаційними процесами.

Ресурсне забезпечення організаційного середовища є критичною умовою реалізації процедур формування та розвитку адаптивності персоналу і включає кадрові, часові, інформаційні, освітні та цифрові ресурси. У науково-методичному підході ці ресурси виступають інструментом інтеграції процедур формування та розвитку у єдину адаптивну систему, що забезпечує ефективність та стійкість організації в умовах стратегічних змін, табл.3.8. Така систематизація дозволяє оцінити, які ресурси забезпечують ефективний старт процесу адаптації та початкового розвитку компетенцій.

Для розвитку адаптивності персоналу важливо забезпечити ефективне використання кадрових, часових, інформаційних, освітніх та цифрових ресурсів, що підтримують реалізацію індивідуальних та групових планів розвитку, коучинг, менторство та контроль результативності (табл.3.9). Така систематизація ресурсів дозволяє організації підвищувати гнучкість персоналу та ефективність реагування на стратегічні зміни.

Таким чином, систематизація ресурсів для формування та розвитку адаптивності персоналу дозволяє організації створити структуроване та кероване

середовище управління, забезпечити своєчасне та ефективне освоєння компетенцій, інтегрувати інструментальні заходи у процеси адаптивного управління та підвищити стійкість і гнучкість персоналу у реагуванні на стратегічні зміни.

Таблиця 3.8 – Ресурсне забезпечення процесу формування адаптивності персоналу до стратегічних змін *(в межах австрської розробки)*

Елемент ресурсу	Специфіка використання
Кадрові ресурси	HR-менеджери та наставники, керівники підрозділів, відповідальні за оцінку компетенцій, організацію тренінгів, стажувань і наставництва; забезпечення старту процесу адаптації.
Часові ресурси	Виділення робочого часу на оцінку потреб, участь у тренінгах, стажуваннях, наставництво; планування циклів навчання відповідно до стратегічних змін.
Інформаційні ресурси	Бази даних компетенцій, методики оцінки, KPI, анкетування та опитування; забезпечують виявлення прогалин і планування навчання.
Освітні ресурси	Внутрішні та зовнішні тренінги, семінари, стажування; забезпечують освоєння базових адаптивних компетенцій.
Цифрові ресурси	Онлайн-платформи, електронні бібліотеки, системи дистанційного наставництва; забезпечують доступ до навчального контенту та контроль засвоєння навичок.

Таблиця 3.9 – Ресурсне забезпечення процесу розвитку адаптивності персоналу до стратегічних змін *(в межах австрської розробки)*

Елемент ресурсу	Специфіка використання
Кадрові ресурси	Наставники, тренери, керівники підрозділів; організують індивідуальні та групові плани розвитку, проводять коучинг і менторство, підтримують інтеграцію компетенцій у практичну діяльність.
Часові ресурси	Регулярне виділення часу для участі у тренінгах, вебінарах, проєктній діяльності, інтеграційних сесіях; забезпечують безперервність розвитку компетенцій.
Інформаційні ресурси	Аналітичні дані щодо прогресу персоналу, звіти KPI, результати оцінки ефективності навчання; дозволяють коригувати плани розвитку та контролювати ефективність.
Освітні ресурси	Програми підвищення кваліфікації, семінари, кейс-стаді, практичні проєкти, внутрішні навчальні модулі; сприяють поглибленню компетенцій та формуванню спеціалізованих навичок.
Цифрові ресурси	Корпоративні LMS-платформи, електронні курси, системи зворотного зв'язку, цифрові інструменти оцінки прогресу; забезпечують контроль, інтеграцію та оперативний доступ до навчального контенту.

Таблиці демонструють чітке розмежування ресурсів залежно від типу процесу, що забезпечує їх раціональне та ефективне використання в організаційній практиці.

Механізми взаємодії між блоками управлінської системи завершують організаційне забезпечення, забезпечуючи циклічність, зворотні зв'язки та системну інтеграцію. Результати оцінки компетенцій безпосередньо впливають на планування формування та розвитку персоналу, інформація з етапу розвитку використовується для моніторингу, а дані моніторингу — для корекції стратегічних вимог, формуючи безперервний процес управління адаптивністю. Таким чином, організаційне забезпечення поєднує структурні, процедурні, ролеві, інформаційні та ресурсні компоненти з механізмами взаємодії, створюючи системне, інтегроване та адаптивне середовище для підвищення ефективності управління персоналом у умовах стратегічних змін.

Таким чином, науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін забезпечує формування структурованого, керованого та інтегрованого середовища для реалізації процесів формування та розвитку адаптивності персоналу. Він включає чітко визначені структурні елементи, ролі та відповідальності, регламенти, комунікаційні та інформаційні потоки, ресурси та механізми взаємодії між блоками управлінської системи, що дозволяє поетапно інтегрувати оцінку потреб і компетенцій, формування та розвиток адаптивності, моніторинг стратегічних змін і корекцію управлінських впливів, підвищуючи ефективність, стійкість і гнучкість персоналу.

Висновки до розділу 3

Організаційне забезпечення адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін ґрунтується на інтеграції концептуальних, інструментальних та організаційних компонентів управління. Узагальнення результатів теоретичного аналізу (розділ 1) та аналітичних досліджень (розділ 2), а також урахування сучасних трансформаційних викликів стратегічного, технологічного та соціально-економічного характеру дозволило сформувати комплекс науково обґрунтованих положень і практично орієнтованих розробок, а саме:

1) 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. Запропонована модель структурована за чотирма взаємопов'язаними блоками, що відображають логіку трансформації стратегічних змін у конкретні управлінські впливи на персонал: передумови (причини), механізм (циклічні етапи функціонування) моделі, критерії адаптивності персоналу, що забезпечують циклічну реалізацію функціонування моделі, комплекс видів менеджменту, який є основою для формування підсистем адаптивного управління персоналом;

2) розроблено циклічний механізм системного адаптивного управління персоналом, який є центральною ланкою концептуальної моделі, що забезпечує її практичну реалізацію в умовах стратегічних змін, ґрунтується на поєднанні системного, адаптивного та процесного підходів до управління, що дозволяє забезпечити цілісність, керованість і динамічну змінюваність управлінських впливів у відповідь на стратегічні трансформації. Механізм включає етапи

оцінки адаптивності персоналу, формування та розвитку адаптивності, моніторингу стратегічних змін і корекції вимог до персоналу. Циклічність механізму забезпечує безперервність управлінського процесу, наявність зворотного зв'язку та можливість своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін стратегічного контексту, що підвищує стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх трансформацій;

3) розроблено концепт моніторингу стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом, який виконує взаємопов'язані діагностичну, прогностичну, ризик-орієнтовану та інформаційно-коригувальну функції. Особливістю запропонованого концепту моніторингу є його орієнтація не лише на фіксацію вже реалізованих змін, але й на випереджальне виявлення тенденцій, що можуть трансформувати вимоги до персоналу в середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті моніторинг виступає інструментом проактивного управління, який дозволяє організації своєчасно готувати персонал до майбутніх викликів, зменшувати ймовірність стратегічних і кадрових розривів та підвищувати узгодженість між темпами організаційних трансформацій і здатністю персоналу до адаптації;

4) розроблено та інтегровано систему критеріїв адаптивності персоналу як операціоналізований інструментарій управління, що використовується на ключових етапах управлінського циклу. Критерії адаптивності розглядаються не як декларативні показники, а як прикладні параметри, які дозволяють оцінювати рівень готовності персоналу до стратегічних змін, формувати необхідний адаптивний потенціал і підтримувати його у динаміці. Їх інтеграція у модель забезпечує узгодження кадрових рішень зі стратегічними цілями організації;

5) обґрунтовано необхідність включення до моделі системного адаптивного управління персоналом комплексу взаємопов'язаних видів менеджменту (HR-менеджменту, менеджменту компетенцій, знань, інновацій, змін, продуктивності, якості, соціального та ризик-менеджменту) дозволяє сформувати функціональні підсистеми адаптивного управління персоналом,

через які здійснюється практична реалізація критеріїв адаптивності на всіх етапах управлінського циклу;

б) запропоновано науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом, який функціонує як операційне ядро (2 блок) концептуальної моделі. Підхід ґрунтується на принципі безперервного адаптивного управління та реалізується через етапи: діагностику потреб, проєктування програм, реалізацію заходів, оцінку результативності та інтеграцію зворотного зв'язку у єдиний циклічний процес. Особливістю підходу є поділ кожного етапу на контури формування та розвитку адаптивності (2 етап «забезпечення адаптивності персоналу» 2 блоку «механізм системного адаптивного управління персоналом» концептуальної моделі п.3.1), що дозволяє диференційовано впливати на кадровий потенціал відповідно до рівня його зрілості. Його основна мета полягає у забезпеченні цілеспрямованого формування нових та розвитку наявних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних викликів;

7) 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. Обґрунтовано доцільність активного використання цифрових технологій управління знаннями, адаптивних онлайн-платформ, VR/AR-тренажерів та інтегрованих інформаційних систем як чинника підвищення ефективності управління адаптивністю персоналу. Визначено та систематизовано умови та обмеження застосування науково-методичного підходу до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін;

8) 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. Така організація процесів забезпечує прозорість, узгодженість управлінських дій і зменшує ризик хаотичності в управлінні персоналом;

9) запропоновано спеціальну систему показників оцінювання адаптивності персоналу, яка забезпечує кількісно-якісну оцінку результативності управлінських впливів. Система показників (F_1 – F_5 , D_1 – D_5) дозволяє оцінювати рівень закриття компетенційних прогалів, охоплення навчальними програмами, швидкість адаптації, практичне застосування компетенцій та залученість персоналу. Використання KPI створює інформаційне підґрунтя для стратегічного моніторингу, корекції управлінських рішень і підвищення ефективності реалізації стратегічних змін.

Узагальнюючи результати розділу, слід зазначити, що підтверджено робочу гіпотезу дослідження, відповідно до якої, 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, підвищує здатність організації ефективно реагувати на стратегічні зміни, мінімізує кадрові ризики та забезпечує стійку конкурентоспроможність. Запропонований підхід створює умови для безперервного розвитку адаптивності персоналу, узгодження кадрових рішень зі стратегічними цілями та підвищення конкурентоспроможності організацій у динамічному середовищі.

Результати досліджень розділу 3 опубліковані у таких працях автора [4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 17]

ВИСНОВКИ

Дисертація містить теоретичне узагальнення і запропоноване автором *нове вирішення наукового завдання*, яке полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Отримані теоретичні та науково-практичні результати роботи дозволили дістати *таких висновків*:

1. На підставі систематизації міждисциплінарних підходів та критичного аналізу наукових джерел удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, у тому числі уточнено поняття «персонал організації» та «стратегічні зміни». «Персонал організації» визначено як інтегрований об'єкт адаптивного управління, що розглядається не лише як сукупність трудових ресурсів, а як багатовимірна система, яка поєднує професійну діяльність, цифрову грамотність, інноваційні навички, стресостійкість та ментальне здоров'я. Це забезпечує гармонійний баланс між розвитком діджитал-компетенцій, підтриманням психоемоційної рівноваги та здатністю до подолання стресових впливів і передусім сприяє підвищенню адаптивності персоналу, що підвищує ефективність управлінських процесів, конкурентоспроможність організації та оптимізує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Стратегічні зміни визначено як системні процеси глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми, зумовлюють адаптацію системи управління персоналом до динамічного середовища, проявляючи подвійний вплив, який створює як нові можливості, так і потенційні ризики, конкретизовані відповідно до фази життєвого циклу організації. Удосконалені визначення формують науково обґрунтовану

концептуальну рамку для подальших досліджень у сфері адаптивного управління;

2. Розроблена класифікація персоналу організації за адаптивним підходом охоплює широкий спектр критеріїв, що дозволяють оцінити професійні, психологічні, соціальні, стратегічні та поведінкові характеристики працівників, а також їхню здатність до бережливого використання ресурсів компанії (корпоративна соціальна відповідальність). На відміну від традиційних підходів, що переважно ґрунтуються на функціональних, кваліфікаційних або організаційно-штатних ознаках, адаптивний підхід забезпечує всебічну оцінку персоналу, прогнозування його здатності до адаптації, формування ефективних команд, оптимізацію процесів навчання та розвитку працівників, а також підвищення результативності управлінських рішень в умовах динамічного й стратегічно змінного середовища;

3. Обґрунтовано та представлено концепт системи управління персоналом, який ґрунтується на комплексній інтеграції менеджменту знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, ризику та соціальних відносин, що забезпечує одночасний розвиток професійної, психологічної та стратегічної готовності персоналу до змін. Запропонований концепт системи управління персоналом організації включає кілька взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції і інтегрує відповідні види менеджменту для забезпечення комплексного розвитку персоналу: стратегічного управління персоналом, управління професійними компетенціями, управління психологічною стійкістю та мотивацією, управління продуктивністю та ефективністю, управління соціально-комунікативними аспектами, управління ризиками персоналу. В межах концепту сформульовано ключові задачі системи управління персоналом, які мають системний, інтегрований і адаптивний характер та спрямовані на формування компетентного, психологічно стійкого, соціально залученого і стратегічно орієнтованого персоналу, здатного забезпечити розвиток організації в умовах постійних трансформацій; Запропонований підхід відрізняється дозволяє забезпечити гармонійний

розвиток професійних, психологічних, соціальних, поведінкових і стратегічних характеристик співробітників та їхню здатність ефективно реагувати на стратегічні зміни в організації, одночасно інтегруючи оцінку, розвиток і моніторинг персоналу як безперервний цикл управлінського впливу

4. Запропоновано модель дуальності впливу стратегічних змін на персонал залежно від етапу життєвого циклу організації. На відміну від існуючих підходів, вона враховує фазовість життєвого циклу, поєднує можливості та ризики для організації та інтегрує оцінку готовності персоналу до адаптації. Для системи управління персоналом це означає необхідність гнучкого налаштування кадрової політики, мотиваційних механізмів, програм розвитку компетенцій і моделей лідерства відповідно до фази життєвого циклу;

5. Запропоновано авторську інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка базується на системному поєднанні трьох методологічних підходів, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз і оцінку ризиків як на рівні окремих працівників та підрозділів, так і на рівні організації в цілому. Перший компонент моделі – SWOT-аналіз кадрового потенціалу – формує первинну картину кадрових ризиків. Другий компонент – аналіз компетентнісних розривів – полягає у системному порівнянні фактичного рівня розвитку компетенцій персоналу з тим рівнем, необхідному для реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Методологічною основою аналізу виступає попередньо сформована картка адаптивності працівника, що забезпечує кількісно та якісно структуровану оцінку його професійних, психологічних, соціально-комунікативних, стратегічних та поведінкових характеристик. Третій компонент – картування ризиків – забезпечує візуалізацію та систематизацію даних, отриманих у попередніх етапах. Інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків представлено у двох варіантах: базовий – орієнтований на середні та великі організацій; адаптований - орієнтований на малий бізнес в умовах війни.

Практичну придатність моделі підтверджено її апробацією суб'єктом малого підприємництва ТОВ «Поліпласт»;

6. Обґрунтовано та сформовано 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. Структуризація моделі за чотирма взаємопов'язаними блоками відображує логіку трансформації стратегічних змін у конкретні управлінські впливи на персонал: передумови (причини), механізм (циклічні етапи функціонування) моделі, критерії адаптивності персоналу, що забезпечують циклічну реалізацію функціонування моделі, комплекс видів менеджменту для формування підсистем адаптивного управління персоналом. Механізм моделі реалізується у циклі: оцінка персоналу за критеріями адаптивності, формування або розвиток необхідних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог відповідно до нових викликів. Циклічність забезпечує безперервність управлінського процесу, наявність зворотного зв'язку та можливість своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін стратегічного контексту, що підвищує стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх трансформацій. У модель інтегровано систему критеріїв адаптивності персоналу, а критерії адаптивності розглядаються як прикладні параметри оцінювання рівня готовності персоналу до стратегічних змін та формування необхідного адаптивного потенціалу у динаміці. Розроблений концепт моніторингу стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом виконує взаємопов'язані діагностичну, прогностичну, ризик-орієнтовану та інформаційно-коригувальну функції. Він зорієнтований як на фіксацію вже реалізованих змін, так і на випереджальне виявлення тенденцій, що можуть трансформувати вимоги до персоналу в середньо- та довгостроковій перспективі, виступаючи інструментом проактивного управління;

7. Запропонований науково-методичний підхід щодо формування

інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом функціонує як операційне ядро концептуальної моделі. Він ґрунтується на принципі безперервного адаптивного управління та реалізується через етапи: діагностику потреб, проектування програм, реалізацію заходів, оцінку результативності та інтеграцію зворотного зв'язку у єдиний циклічний процес. Особливістю підходу є поділ кожного етапу на контури формування та розвитку адаптивності, що дозволяє диференційовано впливати на кадровий потенціал відповідно до рівня його зрілості. Його основна мета полягає у забезпеченні цілеспрямованого формування нових та розвитку наявних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних викликів;

8. Розроблений науково-методичний підхід щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом поєднує інструментальні та організаційні компоненти управління у цілісний механізм. Його ключовими елементами є: організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності, функціональна модель їх реалізації, чітко визначені ролі, регламенти, комунікаційні потоки, ресурсне забезпечення та спеціалізована система KPI. Така організація процесів забезпечує прозорість, узгодженість управлінських дій і зменшує ризик хаотичності в управлінні персоналом. Спеціальна система показників оцінювання адаптивності персоналу забезпечує кількісно-якісну оцінку результативності управлінських впливів, дозволяє оцінювати рівень закриття компетенційних прогалин, охоплення навчальними програмами, швидкість адаптації, практичне застосування компетенцій та залученість персоналу. Використання KPI створює інформаційне підґрунтя для стратегічного моніторингу, корекції управлінських рішень і підвищення ефективності реалізації стратегічних змін.

Відтак, вирішення поставлених завдань дослідження довело, що сформульована робоча гіпотеза підтвердилася, а апробація розробленого інструментарію та методик довела їх практичність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко, О. М., Станіславик, О. В., & Танащук, К. О. (2018). Сучасні аспекти нормування праці управлінського персоналу на промислових підприємствах та в наукових організаціях. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, (1), 83-97.44
2. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
3. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (55).
4. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichoń, D., Malynovskyu, Y., & Sala, D. (2025). *Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company. Journal of Human Resource Management and Services*, 8(1), 45–57. <https://doi.org/10.3390/en15134701>
5. Ковтуненко, К. В., Ковальчук, О. В., & Атанасов, М. В. (2021). *Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення / Staff of the enterprise: essence and approaches to definition. Економіка. Фінанси. Право*, 9(1), 8–11. [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)
6. Кудар, А. А., & Ковтуненко, К. В. (2020). *Адаптація персоналу виробничого підприємства до умов ЗЕД / Adaptation of the production enterprise personnel in the foreign economic activity conditions. Економіка. Фінанси. Право*, 6(1), стаття 4. Doi: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).4)
7. Ковтуненко, К. В., Танащук, К. О., & Загребнюк, В. І. (2018). *Дослідження методів прогнозування, планування та визначення чисельності персоналу в інноваційній діяльності / Investigation of methods for forecasting, planning and determining the number of staff in innovation activities. Економічний*

журнал Одеського політехнічного університету, 4(№ 6), 79–87.
<https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No4/79.pdf>

8. Мельник, О. Г., Денисюк, О. В., & Григор'єв, О. Ю. (2015). Удосконалення мотивування працівників вітчизняних підприємств на засадах впровадження системи Грейдів. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (835), 56-62

9. Семенова В.Г. Кобилінський О.Ю. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022 № 8 (297). С.83-89. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/297/pdf/83-88.pdf>

10. Пучкова С. І., Колєв М. О. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 245–253. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37))

11. Шипуліна, Ю., & Бур'ян, О. (2023). Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. Економіка та суспільство, (53).

12. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management* (7th ed.). Kogan Page. <https://www.yakaboo.ua/ua/armstrong-s-handbook-of-strategic-human-resource-management-improve-business-performance-through-strategic-people-management.html>

13. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2006_Becker_Huselid_SHRM_JOM.pdf

14. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press. https://traicie.com/app/uploads/2022/10/The-HR-Scorecard_-Linking-People-Strategy-and-Performance-PDFDrive-.pdf

15. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm

performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=cqe90uwAAAAJ>

16. Cloutier, J., & Robert-Huot, G. (2021). *How organizations adapt their HR practices to a changing environment: 11 theoretical dimensions to inform human resource management. Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), 288–302.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1608> ca.vlex.com

17. Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). *The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. Journal of Management*, 51(1), Article 01492063241264250.
<https://doi.org/10.1177/01492063241264250> EconBiz

18. Aldahiyat, K. S., Alhmoud, M. A. I., & Alshurideh, M. T. (2023). *The mediating role of strategic adaptability on the relationship between human resource management strategies and innovation. Sustainability*, 16(20), 8729.
<https://doi.org/10.3390/su16208729> MDPI

19. Zahoor, A., Sahaf, M. A., & Shah, M.-U. D. (2025). *Emerging trends and insights in strategic HRM: A systematic review. Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 6(1), 77–90.
<https://matjournals.net/engineering/index.php/RRHRLM/article/view/1956>
 matjournals.net

20. Wood, M. (2024). *Strategies for effective human resource management in the digital age. Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 13(03), Article 472. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/strategies-for-effective-human-resource-management-in-the-digital-age.pdf> Hilaris Publishing SRL

21. Lee, S.-H. (2021). *An attention-based view of strategic human resource management. International Journal of Environmental Sciences*, 11(10S). (Digital HRM and adaptability focus).
<https://theaspd.com/index.php/ijes/article/download/1429/1140/2784> theaspd.com

22. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic HRM. Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. (Well-cited for HR adaptability and

resilience). theaspd.com

23. Brazzale, P. L., Cooper-Thomas, H. D., Haar, J., & Smollan, R. K. (2021). *Change ubiquity: employee perceptions of change prevalence from three countries. Personnel Review*, 51(2), 770-786. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2019-0211> ouci.dntb.gov.ua

24. Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). *Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. Human Resource Management*, 56(1), 5-24. <https://doi.org/10.1002/hrm.21708> ouci.dntb.gov.ua

25. Голобородько, А. Ю., Плевако, Н. О., & Кусова, Д. М. (2023). Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (4), 54-62.

26. Назаренко, А., & Корзун, І. (2015). Визначення поняття персонал підприємства та основні теоретичні підходи. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, (33), 293-298.

27. Євтушенко, О., & Глухий, А. (2025). Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*, (201), 67-72.

28. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С. С., & Багунц, О. С. (2018). Сутність та зміст поняття "управління персоналом" в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (17), 216-224.

29. Євтушенко, Г. І., Ватоян, А. М., & Єр'оміна, М. А. (2019). Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (36), 87-93.

30. Русінко, М. І., Судакова, О. І., & Ларченко, Г. О. (2015). Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*, (3). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_34

31. Voskobiynyk, S. (2015). Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 17(4), 214-218.

32. Сардак, С. Е. (2012). Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*, (12), 132-139.
33. Герасименко, Г. В. (2017). Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*, 17, 465-470.
34. Shaulska, L. V. (2018). Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*, (4 (32)), 7-16.
35. Бочарова, Н. А., & Яровий, І. О. (2024). Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 31-31.
36. Прінц, І. В. (2024). Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*, (189), 305-309.
37. Оніщенко, В. В. (2018). Значення людських ресурсів для інноваційного розвитку підприємства. *Менеджер*, (2), 136-141.
38. Ільчишин, С. М. (2019). Управління розвитком людських ресурсів як складова розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*, (4), 27-34.
39. Андрейцева, І. (2025). *Людські ресурси: поняття та методика обліку*. Хмельницький: Хмельницький національний університет.
40. Ієвлєв, В. В. (2024). Людські ресурси в умовах нестабільності економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, (2024), 312-320.
41. Єлець, О. П., & Гармаш, І. О. (2017). Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*, (9), 418-422.
42. Пучкова, С., & Колєв, М. (2024). Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*, 3, 245-253.
43. Покинйчереда, В. В. (2018). Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*, (8), 35-

41.

44. Побережна, Н. М., Пантелєєв, М. С., & Гаркуша, В. О. (2017). Трудові ресурси та їх роль в інноваційному розвитку сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*, (17), 122-128.

45. Стратійчук, В. М., & Новак, І. Г. (2020). Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Електронний науковий журнал*, 146.

46. Суворова, Т. В. (2010). Еволюція теоретичних підходів до визначення категорії «людські ресурси». *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* – К.: КНЕУ, 344-352.

47. Горбач, С. О. (2015). Визначення категорії трудових ресурсів: теоретичні аспекти. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, (1)), 118-125.

48. П'ятницька, Г. Т., & Пенюк, В. О. (2015). Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2 (1)), 73-79.

49. Побережний, Р., Побережна, Н., & Мелень, О. (2020). Економічна сутність та місце трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого середнього та великого бізнесу. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (2), 49-54.

50. Клочко, А. М. (2011). До питання співвідношення понять кадри та персонал як ключових елементів кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, (4), 374-378.

51. Ткачук, В. О., & Мельничук, О. П. (2011). Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації. *Вісник Хмельницького національного університету.–Економічні науки*, (2), 137-145.

52. Міщенко, І. А. (2014). Значення категорії «управлінські кадри» та становлення наукового змісту їх діяльності. *Ефективна економіка*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3434> (дата звернення: 15.12.2025)

53. Остапенко, В. В. (2017). Вплив використання понять кадри та персонал

на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові дослідження. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (4-5), 53-58.

54. Мороз, В. М. (2017). Єдність та протиріччя змісту категорій «персонал» та «кадри» у межах теорії та практики кадрового менеджменту. *Економічний форум*, (3), 190–198.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fa45d19e-2628-41de-b422-e026428caa3e/content> (дата звернення: 15.12.2025)

55. Короленко, Р. В. (2013). Теоретичні підходи до визначення поняття людський капітал. *Інноваційна економіка*, (2), 189-192.

56. Артеменко, Л. Б. (2016). Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 50(1), 22-31.

57. Гинда, С. М., & Гинда, О. М. (2017). Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*, (12), 73-78.

58. Вакарчук, Т. С. (2014). Людський потенціал” та людський капітал”: порівняльна характеристика. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*, (1), 62-67.

59. Короленко, Р. В. (2013). Теоретичні підходи до визначення поняття людський капітал. *Інноваційна економіка*, (2), 189-192.

60. Більська, О. В. (2016). Людський потенціал і людський капітал: сутність, трансформація, життєвий цикл. *Причорноморські економічні студії*, (7), 26-32.

61. Волошина, С. В. (2018). Композиційна побудова поняття людський капітал. *Торгівля і ринок України*, (1), 51-61.

62. УСЕНКО, О. (2025). Людський капітал як фактор економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems Учредители: Khmelnytskyi National University*, (1), 303-309.

63. Борщук, Є. М., Приймак, В. І., & Гинда, С. М. (2016). Людський капітал—основа розвитку підприємства. *Демократичне врядування*, (16-17).

64. Стожок, Л. Г. (2024). Осучаснення дефініції «людський капітал» працездатного населення. *Стратегія економічного розвитку України*, 54, 41-56.
65. Орлова, Н. Г. (2022). До питання про визначення поняття «працівник». *18November*, 2022, 56.
66. Пташинська, А. О. (2020). Поняття та види вимог до працівників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 60.
67. Гетьманцева, Н. (2016). Поняття і сутність праці як правової категорії. *Підприємництво, господарство і право*, (7), 60-65.
68. Іншин, М. І. (2014). Теоретико-правова характеристика трудових правовідносин. *Форум права*, (1), 198-202.
69. Котова, Л. В. (2013). Розвиток правової категорії працівник у сучасних умовах. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, (27), 65-75.
70. Положишник, В. О. (2022). Поняття та ознаки працівників з сімейними обов'язками. *Аналітично-порівняльне правознавство*, (3), 108-111.
71. Верховна Рада України. (n.d.). *Працівник — термін законодавства України*. Законодавство України.
https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/23031%3A56227?utm_source
72. Нормативно-правовий акт (Кодекс законів про працю України): Верховна Рада України. (2003). *Кодекс законів про працю України* (Закон № 322-08). https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08?utm_source
73. Slovnyk.ua. (n.d.). *Снівробітник* [Визначення слова].
<https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA>
74. Левандовська, Н. І. (2011). Підходи до класифікації персоналу підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, (3), 121-125.
75. Якубів, Р. Д. (2014). Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*, (3), 131-136.
76. Макаренко, С. М., Абельдяєва, Т. А., Казакова, Т. С., & Олійник, Н. М. (2017). Визначення професійних компетентностей фахівців як складової

формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів. *Економічний простір*, (127), 150-161.

77. Тимошик, В. Ю. (2019). Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*, 61(6), 155-163.

78. Волобоєва, І. О. (2014). Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, (2), 223-228.

79. Жосан, Г., & Гарафонова, О. (2025). *Цифрова компетентність персоналу як рушійна сила успішного управління змінами на підприємстві* (Doctoral dissertation).

80. Позднякова, Л. О., & Білецька, Д. Я. О. (2015). Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*, (158 (1)), 51-56.

81. Шаповал, О. А. (2019). Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (30 (69), № 4 (2)), 82-85.

82. Гордєєва-Герасимова, Л. (2023). Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, (12 (124)), 163-167.

83. Шаманська, О. І. (2019). Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*, (12), 66-70.

84. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 44-50.

85. Прохоровська, С. А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, (2 (02)), 45-48.

86. Потьомкіна, О. В., & Гордійчук, А. І. (2022). Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*, (19 (75)), 217-224.

87. Дащенко, Н. М. (2020). Соціально відповідальне управління

персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*, (4 (507)), 424-432.

88. Дворник, І., Дворник, О., & Гарафонов, О. (2023). Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 144-152.

89. Бортнік, С. (2015). Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, (2), 33-39.

90. Приймак, Н. С. (2020). *Управління стратегічними змінами: навчальний посібник* (131 с.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ.

91. Сергієнко Т.І. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 4-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла С.Ю., Шепель Т.С.* Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». 21.05.2019: тези доповідей. 2019. С. 192-195;

92. Громика, Р. П. (2014). Інновації та стратегічні зміни підприємства. *Бізнес Інформ*, (9), 98-102.

93. Харчук, О. Г., & Власова, В. П. (2023). Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, (38), 62–67.

94. Приймак, Н. С. (2019). Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (67).

95. Олійник, Т. В. (2013). Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства. *Бізнес Інформ*, (6), 279-283.

96. Хаустова, К. М., & Кобаль, А. Р. (2022). Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*, (25), 93-96.

97. Lozova, O. V., & Tymoshenko, I. S. (2024). Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Economics: Time Realities*, 75(5).

98. Дикань, О. В., & Косінцева, П. Ю. (2023). Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (81-82), 257-266.

99. Приймак, Н. С., & Приймак, Н. С. (2019). Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*, (3), 140-146.

100. Кулик, А. В. (2023). Стратегічні зміни в організаціях під час воєнного стану. In *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф* (Vol. 17, pp. 183-185).

101. Ліганенко, І. В. (2014). Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*, (9).

102. Власенко, Т. А. (2019). Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Problems of Economy*, 37(3).

103. Левицький, В. В. (2024). Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*, (62).

104. Сатир, Л. М., Кепко, В. М., Новікова, В. В., & Непочатенко, А. В. (2021). Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*, (9), 38-44.

105. Левицький, В. (2024). Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*, (67).

106. Адамовська, В. (2013). *Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації (Management in different stages of the life cycle of organizations)*. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», (24), 4–7.

107. Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., & Карвацка, Н. С. (2020). *Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання* [Електронний ресурс]. *Вісник Хмельницького національного*

- університету. *Економічні науки*, (2), 167–174.
<https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/9183> (дата звернення: 15.12.2025)
108. Грузіна, І. А. (2023). Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір*, (187), 97–103.
109. Кохан, М. О., & Шквірук, І. М. (2014). Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*, (1 (1)), 12–18.
110. Хмурова, В., & Березницька, В. (2023). Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*, (9 (121)), 43–46.
111. Гоголя, Л. В. (2014). Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. *Ефективна економіка*, (10).
112. Назарчук, Т., Тюріна, Н., Буценко, С., & Гурницький, О. (2024). Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації. *Development Service Industry Management*, (4), 214–221.
113. Шишка, Р. Б. (2015). *Складові життєвого циклу корпорації. Юридичний вісник. Серія: Повітряне і космічне право*, (3), 134–138.
114. Грузіна, І. А. (2025). Визначення напрямів трансформації структури компетентності за стадіями життєвого циклу організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (3 (117)), 116–121.
115. OECD. (2024). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en/full-report/component-55.html
116. Opendatabot. (2025). *Trends in Ukrainian sole proprietorships during the full-scale war*. <https://opendatabot.ua/en/analytics/foponomics-2024>
117. Opendatabot. (2025). *Analysis of Ukrainian sole proprietorship registrations and closures 2019–2025*. <https://opendatabot.ua/en/analytics/foponomics-2024>
118. OpenDataBot / Forbes.ua. (2022). *На 34 000 компаній більше стало в*

Україні у 2021 році. <https://opendatabot.ua/analytics/company-2021> ([turn0search12])

119. AIN.Business. (2023, 19 березня). *Антирекорд за останні 13 років: як часто реєстрували нові бізнеси у 2022-му.* https://ain.ua/2023/03/19/reystruvalysya-biznesy-u-2022-roczy/?utm_source

120. YC.Market / Фонд розвитку підприємництва. (2025). *У 2024 році українці відкрили понад 26 000 компаній.* <https://bdf.gov.ua/u-2024-rotsi-ukraintsi-vidkryly-ponad-26-tysiach-kompaniy-nayaktyvnishe-zrostala-chastka-novykh-u-miltech-sektori/> ([turn0search1])

121. Opendatabot. (2025). *Over 18,000 new companies were registered in 2025.* <https://opendatabot.ua/en/analytics/new-companies-2025> ([turn0search0])

122. MarketWatch. (2023, February 16). *Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge.* https://www.marketwatch.com/story/most-ukrainian-businesses-operational-but-cite-military-service-as-top-challenge-2b0c89b7?utm_source

123. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД). (2023). *Результати дванадцятого щомісячного опитування промислових підприємств «Український бізнес в умовах війни».* https://business.diia.gov.ua/news/rezultaty-dvanadtsiatoho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv-ukrainskyi-biznes-v-umovakh-viiny?utm_source

124. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД). (2024). *Результати двадцять дев'ятого щомісячного опитування промислових підприємств «Український бізнес під час війни».* <https://www.business.diia.gov.ua/news/rezultaty-dvadtsiat-deviatioho-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv>

125. The English NV. (2023, July 30). *State Statistics Service reports Ukrainian businesses innovating in wartime.* <https://english.nv.ua/business/state-statistics-service-reports-ukrainian-businesses-innovating-in-wartime-50533444.html>

126. OECD (2025). *Ukraine: Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html?utm_source

127. Kolisnichenko, V. (2023, February 1). *The sea ports of Ukraine processed 59 million tons of cargo in 2022*. GMK Center. https://gmk.center/en/news/the-sea-ports-of-ukraine-processed-59-million-tons-of-cargo-in-2022/?utm_source

128. AIN.ua. (2025, January 31). *Ukraine's IT services exports decreased 4.2% to \$6.4 billion in 2024*. <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukraines-it-services-exports-decreased-42-to-64b-in-2024/>

129. Mezha.net. (2026, January 7). *Ukraine's IT service exports grow 2.4 percent in 2025*. Mezha.net. https://mezha.net/eng/bukvy/ukraine-s-it-service-exports-grow-2-4-percent-in-2025/?utm_source

130. Куруджи, Ю. В., Стаднік, В. Г., & Дагаєв, Ю. І. (2025). *Розробка та обґрунтування логістичних маршрутів експорту зернових в умовах часткової блокади морських портів України. Development of transport and management systems in technology and training*, (2025-1), 104–121. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-104-121>

131. United Nations Development Programme (UNDP). (2025, October 15). *UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery* [Press release]. UNDP Ukraine. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery>

132. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Industrial production index in 2022*. <https://ukrstat.gov.ua/>

133. Ministry of Strategic Industries of Ukraine. (2024). *Ukraine's defense industry: Capacity growth and development of UAV production*. <https://mspu.gov.ua/>

134. Reuters. (2026, February 12). *Ukrainian arms producers receive first wartime export licences, Kyiv says*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ukrainian-arms-producers-receive-first-wartime-export-licences-kyiv-says>

135. Interfax Ukraine. (2025). *Construction in Ukraine up 16.1% in seven months* – *statistics*.

https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1108386.html?utm_source

136. LinkedIn Data (2025). *Ukraine's construction sector: 16.1% growth in January–July 2025*. https://www.linkedin.com/pulse/ukraines-construction-sector-161-growth-januaryjuly-2025-siutkin-xpoz?utm_source

137. ResearchAndMarkets.com (2024). *Ukraine Construction Industry Report 2024*. https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2025/02/04/3020287/28124/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2024-Output-to-Grow-by-16-1-in-2025-Before-Registering-Growth-Between-9-and-11-Between-2026-2028.html?utm_source

138. AgroReview. (2025). *The construction industry of Ukraine shows recovery and growth*. https://agroreview.com/en/newsen/the-construction-industry-ukraine-shows/?utm_source

139. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Construction work completed in Ukraine in 2024 increases by 23.5%*. https://interfax.com.ua/news/economic/1059335.html?utm_source

140. OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>

141. Ukrainian National News (UNN). (2025, January 7). 100 thousand people have the status of unemployed in Ukraine – State Employment Center. https://unn.ua/en/news/100-thousand-people-have-the-status-of-unemployed-in-ukraine-state-employment-center?utm_source

142. LIGA.net. (2025, September 3). There are 24 vacancies per one unemployed person in Kyiv – State Employment Service. https://biz.liga.net/en/all/all/novosti/there-are-24-vacancies-per-one-unemployed-person-in-kyiv-state-employment-service?utm_source

143. Ukrainian National News (UNN). (2025, February 10). Situation on the Ukrainian labor market: Unemployment rate and professions in demand in 2025. <https://unn.ua/news/sytuatsiia-na-rynku-pratsi-ukrainy-riven-bezrobittia-ta->

zatrebuвани-profesii-u-2025-rotsi?utm_source

144. Ukrainian National News (UNN). (2025, February 7). The labor market is experiencing a shortage of personnel; employers face a challenge to retain employees – Employment Service. https://unn.ua/en/news/the-labor-market-is-experiencing-a-shortage-of-personnel-employers-face-a-challenge-to-retain-employees-employment-service?utm_source

145. Tsapin, A., & Zholud, O. (2025, December 12). The labor market during the war in Ukraine. Visnyk of the National Bank of Ukraine (Working Papers, 2025/04). https://bank.gov.ua/en/news/all/rinok-pratsi-pid-chas-viyni-v-ukrayini-andriy-tsapin-ta-oleksandr-jolud-eng?utm_source DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>

146. Harchenko, T., Мао Жун, & Михайлик, Р. (2021). *Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства*. Економіка та суспільство. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13>

147. Kreiner, C. T., & Svarer, M. (2022). *Danish flexicurity: Rights and duties*. Journal of Economic Perspectives, 36(4), 81–102. <https://doi.org/10.1257/jep.36.4.81>

148. Cedefop. (2020). *Inventory of lifelong guidance systems and practices – Netherlands*. Retrieved February 20, 2026, from <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices-netherlands>

149. Shavkun, I., & Dybchynska, Y. (2025). *Social dialogue and social partnership: Similar and peculiar. Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/581?utm_source

150. Суслов, П. В. (2024). Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, 21, 139-144.

151. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. In: High Performance Work Systems: Integrating HR Practices for Competitive Advantage

(HR tutorial). <https://sw.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/sites/33/2022/07/High-performance-work-systems-Becker-and-Huselid-1998.pdf>

152. Білокудря, А., & Іванова, О. (2024). *Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами*. Економіка та суспільство, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>

153. Bernstein, L. (2015). *More than just a number*. HR Reporter. Retrieved February 20, 2026, from <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/more-than-just-a-number/281486>

154. Gutiérrez-Iñiguez, Á., González-González, J., & Rubio-Andrada, L. (2023). *The role of managers in corporate change management: A bibliometric overview of current state of research*. Sustainability, 15(14), 10811. Retrieved February 20, 2026, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/14/10811>

155. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Retrieved February 20, 2026, from <https://umbrex.com/resources/frameworks/organization-frameworks/kotter-8-step-change-model>

156. Ono, H. (2010). *Lifetime employment in Japan: Concepts and measurements*. *Journal of the Japanese and International Economies*, 24(1), 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2009.11.003>

157. Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S., & Murata, K. (2011). *Changes in the Japanese employment system in the two lost decades*. Economic and Social Research Institute, Cabinet Office, Government of Japan. Retrieved February 20, 2026, from <https://cis.ier.hit-u.ac.jp/Common/pdf/dp/2010/dp511.pdf>

158. Rüttimann, B. G., & Stöckli, M. T. (2016). *Going beyond triviality: The Toyota Production System — lean manufacturing beyond muda and kaizen*. *Journal of Service Science and Management*, 9, 140–149. Retrieved February 20, 2026, from <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.92018>

159. hang, S.-I. (2012). *Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: A case study of Samsung Electronics*. *The International Journal of*

Human Resource Management, 23(7), 1436-1461.. Retrieved February 20, 2026, from <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579922>

160. Yoo, J.-W., Roh, S., Tripathi, S., & Jang, H. (2025). *Digital leadership within large South Korean firms*. *Asia Pacific Business Review*, 31(1), 15–37. Retrieved February 20, 2026, from <https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2332734>

161. Park, H. M. (2023). *The context matters to the exclusive talent management: How to measure and pay in South Korea*. *Journal of Management and Administration Studies*. Retrieved February 20, 2026, from <https://doi.org/10.1177/09721509231157014>

162. Григор'єва, М. І. (2015). Зарубіжний досвід управління персоналом та можливості його застосування в Україні. *Наукові праці МАУП*, (45), 154-160.

163. Воскобійник, С. Я. (2018). Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern economics*, (10), 29-35.

164. Кібальник, Л. О., Кравченко, О. О., & Кушніренко, Д. О. (2024). Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*, (66), 1-6.

165. Суслов, П. В. (2024). Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 21, 139-144.

166. Наливайко Т. Л. Організаційно-економічні засади адаптивного управління персоналом підприємства : дис. ... д-ра філос. наук : 051 Економіка / Т. Л. Наливайко. Харків, 2021. 310 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101047> (дата звернення: 15.12.2025).

167. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації // Підприємництво та інновації. 2025. № 32. С. 10–18. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692>

168. Губа Л. М., Барабаш В. О. Адаптивне управління кадровим потенціалом підприємств як стратегія сталого розвитку // Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 5 червня 2025

p.). Полтава : НУ «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», 2025. С. 61–62.
URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19522> (дата звернення: 15.12.2025).

169. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Аграрні та економічні інновації. 2024. № 2. С. 95–108. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55077> (дата звернення: 15.12.2025).

170. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах // Трансформаційна економіка. 2023. № 3. С. 70–75. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/V0mV79DJ/> (дата звернення: 15.12.2025).

171. Олійник І. В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах цифровізації та штучного інтелекту // Економіка та суспільство. 2024. № 70. С.114–121.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356> (дата звернення: 15.12.2025).

172. Кібальник Л. О., Кравченко О. М., Кушніренко Д. В. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період // Економіка та суспільство. 2024. № 66. С. 10–22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539> (дата звернення: 15.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

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 (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 (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 (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> (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.)

Додаток Б

Зміст і проблематика іноземних статей зі стратегічного HRM та адаптивності

№	Автори, рік	Про що стаття (ключова ідея)	Основний фокус	Особливості
1	Cloutier & Huot (2021)	Досліджує, як організації адаптують HR-практики до мінливого середовища, виокремлюючи 11 теоретичних вимірів адаптації HRM	Адаптивність HRM, реакція на зміни	Для обґрунтування адаптивного управління персоналом
2	Boon, Jiang & Eckardt (2025)	Аналізує роль часу в стратегічному HRM: динаміка, довгострокові ефекти HR-рішень	Темпоральність HR-стратегії	Для аргументації стратегічної еволюції HRM
3	Aldahiyat et al. (2023)	Досліджує стратегічну адаптивність як медіатор між HR-стратегіями та інноваційністю	HRM - адаптивність - інновації	Для зв'язку HRM та інноваційного розвитку
4	Zahoor et al. (2025)	Систематичний огляд сучасних трендів стратегічного HRM	Нові напрями SHRM	Для огляду літератури та визначення трендів
6	Wood (2024)	Розглядає ефективні HR-стратегії в цифрову епоху	Digital HRM, технології	Для блоку про цифрову трансформацію HR
7	Lee (2021)	Пропонує attention-based view SHRM: як управлінська увага впливає на HR-рішення	Когнітивний підхід до HRM	Для поглиблення теоретичного базису SHRM
8	Lengnick-Hall et al. (2011)	Показує, як стратегічний HRM формує організаційну стійкість (resilience)	HRM і організаційна стійкість	Класичне джерело для HR-адаптивності і криз
9	Brazzale et al. (2021)	Аналізує сприйняття працівниками постійних змін у різних країнах	Change ubiquity, персонал	Для блоку про реакцію персоналу на зміни
10	Brown et al. (2017)	Досліджує цикл цинізму до змін і роль HR у його подоланні	Change cynicism, HR	Для обґрунтування психосоціальної ролі HR

Додаток В
Функціональна реалізація підсистем системи управління персоналом через інтеграцію видів менеджменту та інструменти

Підсистема	Менеджмент	Інструменти	Тип впливу на персонал	Наскрізна інтеграція
Стратегічного управління персоналом	Менеджмент компетенцій	KPI, карта компетенцій, стратегічне планування	Стратегічні, поведінкові	Інтегрує професійні, стратегічні та поведінкові характеристики персоналу
	Менеджмент ідей	Сесії генерації ідей, воркшопи, платформені інструменти для ідей	Стратегічні, поведінкові	Підтримує адаптивність та інноваційність
	Менеджмент змін	Сценарне планування, комунікаційні сесії, коучинг	Стратегічні, психологічні	Забезпечує готовність до трансформацій та кризових ситуацій
	Ризик-менеджмент	Risk-assessment, аудит процесів, симуляції кризових ситуацій	Стратегічні, психологічні	Формує проактивну поведінку та стійкість персоналу
Управління професійними компетенціями	HR-менеджмент	Атестації, оцінка ефективності, HR-аналітика	Професійні, поведінкові	Інтегрує професійний потенціал з цифровими компетенціями
	Менеджмент знань	e-learning, база знань, наставництво	Професійні	Забезпечує систематичне накопичення та передачу знань
	Менеджмент компетенцій	Кейс-стаді, тренінги, сертифікаційні програми	Професійні	Формує готовність до перекваліфікації та розвитку навичок
Управління психологічною стійкістю та мотивацією	Менеджмент змін	Коучинг, менторство, зворотний зв'язок	Психологічні, поведінкові	Підтримує адаптивність та готовність до змін
	Соціальний менеджмент	Корпоративні програми благополуччя, групові тренінги	Психологічні, соціальні	Підвищує мотиваційну залученість та командну взаємодію
	Ризик-менеджмент	Симуляції кризових ситуацій, опитування стресостійкості	Психологічні	Формує стресостійкість та когнітивну мобільність
Управління продуктивністю та ефективністю	Менеджмент продуктивності	KPI, контрольні списки, моніторинг процесів	Професійні, поведінкові	Підвищує самоконтроль, результативність та орієнтацію на цілі
	Менеджмент якості (TQM)	Стандарти, робочі інструкції, аудити якості	Професійні	Формує культуру дисципліни та відповідальності
Управління соціально-комунікативними аспектами	Соціальний менеджмент	Тімбілдінг, корпоративні заходи, наставництво	Соціальні, комунікативні	Підвищує довіру, залученість та стабільність соціально-трудових відносин
	Менеджмент якості	Оцінка корпоративної культури, опитування задоволеності	Соціальні	Формує командну взаємодію та соціальну відповідальність
Управління ризиками персоналу	Ризик-менеджмент	Risk-assessment, аудит процесів, протоколи безпеки	Психологічні, стратегічні, поведінкові	Підвищує готовність до кризових ситуацій та формує проактивну поведінку
	Менеджмент змін	Симуляції кризових сценаріїв	Психологічні	Забезпечує адаптивність та стабільність роботи
	Менеджмент ідей	Платформи генерації ідей для безпеки та покращень	Стратегічні	Підтримує інноваційні підходи до мінімізації ризиків
Інтеграційна скрізна функція	Усі менеджменти підсистем	HRIS, дашборди, інтеграційні платформи, карти компетенцій	Демографічні, фізіологічні, професійні, психологічні, соціальні, поведінкові, стратегічні	Забезпечує індивідуалізований та несеґментований підхід до розвитку персоналу

Додаток Г

Реакція організації на конкретні стратегічні зміни залежно від стадії життєвого циклу

Таблиця Г.1. – Реакція організації на внутрішні стратегічні зміни залежно від стадії життєвого циклу

Стратегічні зміни (рівень)	Становлення	Зростання	Зрілість	Спад	Реструктуризація / Оновлення
Внутрішні зміни (виштовхуючі)					
Зміна організаційної структури	Формування базових структур; персонал: креативні та універсальні	Масштабування структури, делегування; персонал: менеджери середньої ланки	Оптимізація, стандартизація; персонал: дисципліновані виконавці	Скорочення підрозділів, перепрофілювання; персонал: адаптивні кадри	Реорганізація під нові моделі бізнесу; персонал: інноватори
Модернізація бізнес-процесів	Впровадження базових процедур, експерименти; персонал: гнучкі та ініціативні	Автоматизація та стандартизація процесів; персонал: технічно компетентні	Підтримка ефективності та оптимізація ресурсів; персонал: досвідчені виконавці	Перегляд процесів у кризових умовах; персонал: стресостійкі	Інтеграція цифрових та креативних процесів; персонал: креативні фахівці
Розвиток професійних компетенцій	Базові універсальні навички; персонал: стартап-ентузіаста	Професійна спеціалізація, навчання на роботі; персонал: вузькоспеціалізовані фахівці	Підтримка професійних стандартів; персонал: досвідчені виконавці	Перепідготовка, перекваліфікація; персонал: адаптивні	Нові компетенції для цифровізації та інновацій; персонал: мультифункціональні
Впровадження нових моделей лідерства	Створення гнучких управлінських ролей; персонал: готовий до ініціатив	Формування середньої ланки та наставництва; персонал: швидко адаптується	Стандартизація керівництва; персонал: дисциплінований та стабільний	Підтримка ключових керівників; персонал: витривалий та мобільний	Лідери змін та інновацій; персонал: агенти трансформацій
Зміни організаційної культури	Визначення основних цінностей; персонал: готовий до експериментів	Формування культури ефективної комунікації; персонал: командні гравці	Консолідація та підтримка культури; персонал: стабільні виконавці	Відновлення мотивації; персонал: витривалі	Культура інновацій та відкритості; персонал: інноватори

Таблиця Г.2. – Реакція організації на зовнішні стратегічні зміни залежно від стадії життєвого циклу

Стратегічні зміни (рівень)	Становлення	Зростання	Зрілість	Спад	Реструктуризація / Оновлення
Зовнішні зміни (витягуючі)					
Конкурентний тиск	Необхідність швидкої реакції; персонал: інноватори, ризикові	Розширення ринків; персонал: адаптивні менеджери	Підтримка стандартів; персонал: досвідчені фахівці	Вплив криз і падіння попиту; персонал: мобільні кадри	Нові ринкові можливості; персонал: агенти змін
Технологічні інновації	Освоєння базових технологій; персонал: гнучкі фахівці	Впровадження нових технологій у масштабі; персонал: ІТ-компетентні	Підтримка технологічних стандартів; персонал: досвідчені	Придбання технологічних рішень; персонал: адаптивні	Інтеграція цифрових рішень; персонал: креативні інноватори
Регуляторні та інституційні зміни	Адаптація до нормативів; персонал: швидко навчається	Відповідність новим регуляторним вимогам; персонал: менеджери середньої ланки	Виконання стандартів, підтримка сертифікацій; персонал: досвідчені	Адаптація до змін, що загрожують бізнесу; персонал: стресостійкі	Проактивне оновлення під нові стандарти; персонал: агенти змін
Зміни у структурі ринку та споживчій поведінці	Аналіз ринку та клієнтських потреб; персонал: гнучкі аналітики	Розширення продуктового портфеля; персонал: аналітики та маркетологи	Підтримка ринкової позиції; персонал: досвідчені менеджери	Втрата частини ринку; персонал: мобільні кадри	Виявлення нових ніш; персонал: інноватори, аналітики
Глобалізаційні та міжнародні зміни	Орієнтація на локальні ринки; персонал: готовий до ризику	Вихід на зовнішні ринки; персонал: фахівці з міжнародними компетенціями	Підтримка міжнародних стандартів; персонал: досвідчені фахівці	Вплив економічних криз; персонал: мобільні та адаптивні	Інтеграція глобальних практик; персонал: агенти змін

Додаток Д

Результати апробації інтегрованої модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків

I. SWOT-аналіз кадрової системи ТОВ «Поліпласт»

1. SWOT-аналіз керівника

S (сильні)	W (слабкі)
Високі професійні та технологічні компетенції Висока мотивація (власник) Гнучкість прийняття рішень	Перевантаження функціями Відсутність делегування Залежність підприємства від однієї особи
O (можливості)	T (загрози)
Розширення виробництва Автоматизація процесів	Фізична або психологічна непрацездатність Воєнні ризики

2. SWOT-аналіз бухгалтера

S (сильні)	W (слабкі)
Висока професійна компетентність Фінансова дисципліна	Обмежена стратегічна участь Залежність від законодавчих змін
O (можливості)	T (загрози)
Автоматизація обліку Антикризове бюджетування	Податкові ризики Помилки через перевантаження

3. SWOT-аналіз робітника

S (сильні)	W (слабкі)
Універсальність (виробництво + вантажник) Фізична витривалість	Низька стратегічна залученість Обмежені цифрові навички
O (можливості)	T (загрози)
Підвищення кваліфікації Освоєння нового обладнання	Тимчасова непрацездатність Відсутність заміни

II. Рівень адаптивності та компетентнісний розриви

Таблиця 1. Картка оцінювання адаптивності керівника/власника (директор + технолог + виробничий робітник)

№	Критерій	Опис 1 (мін.)	Опис 5 (макс.)	Оцінка
1	Професійні компетенції (P)	Виконує прості завдання, потребує контролю	Експерт, реалізує складні завдання, навчає колег, пропонує покращення процесів	5
2	Психологічна готовність до змін (Ps)	Опір змінам, низька стресостійкість	Активно підтримує зміни, висока стресостійкість	5
3	Соціально-комунікативні компетенції (SC)	Уникає командної роботи, конфліктний	Лідер команди, координує роботу інших	4
4	Стратегічна орієнтація (S)	Орієнтований лише на короткострокові завдання	Активно підтримує стратегічні цілі, генерує ідеї розвитку	5
5	Ініціативність та інноваційність (I)	Виконує лише інструкції	Креативний інноватор, активно генерує ідеї	5
6	Стан здоров'я (H)	Обмежена працездатність	Відмінне здоров'я, висока витривалість	4
7	Вік / стаж (E)	Молодий/новачок, потребує наставництва	Дуже досвідчений, здатен навчати та керувати	5
8	Сімейний стан (F)	Родина з маленькими дітьми або опікун	Самотній, максимальна гнучкість у змінах	4
9	Мотивація та цілепокладання (M)	Мінімальна мотивація	Дуже висока мотивація, лідер у досягненні цілей	5
10	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Не дбає про оптимізацію ресурсів	Активно оптимізує процеси, бере відповідальність	5

Розрахунок інтегральної адаптивності A_i для керівника:

Розрахунок інтегральної адаптивності A_i для керівника:

$$A_i = \frac{P + Ps + SC + S + I + H + E + F + M + CSR}{10} = \frac{5 + 5 + 4 + 5 + 5 + 4 + 5 + 4 + 5 + 5}{10} = 4.7$$

Таблиця 2. Картка оцінювання адаптивності бухгалтера

№	Критерій	Опис 1 (мін.)	Опис 5 (макс.)	Оцінка
1	Професійні компетенції (P)	Виконує прості завдання	Експерт у фінансах, самостійно веде бухгалтерію	5
2	Психологічна готовність до змін (Ps)	Опір змінам	Легко адаптується до змін, стресостійкий	4
3	Соціально-комунікативні компетенції (SC)	Уникає командної роботи	Вміє працювати в команді	3
4	Стратегічна орієнтація (S)	Орієнтований на короткострокові фін. завдання	Підтримує стратегічні цілі фінансів	3

5	Ініціативність та інноваційність (I)	Виконує лише інструкції	Пропонує поліпшення процесів	3
6	Стан здоров'я (H)	Обмежена працездатність	Здоровий, працездатний	4
7	Вік / стаж (E)	Молодий, новачок	Досвідчений у бухгалтерії	4
8	Сімейний стан (F)	Родина з маленькими дітьми	Гнучкий у графіку	4
9	Мотивація та цілепокладання (M)	Мінімальна мотивація	Мотивований до досягнень	4
10	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Не дбає	Активно бере участь	3

$$A_i = \frac{5 + 4 + 3 + 3 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 3}{10} = 3.7$$

Таблиця 3. Картка оцінювання адаптивності робітника (виробничий + вантажник)

№	Критерій	Опис 1 (мін.)	Опис 5 (макс.)	Оцінка
1	Професійні компетенції (P)	Виконує прості завдання	Експерт у виробництві, самостійно працює	4
2	Психологічна готовність до змін (Ps)	Опір змінам	Легко адаптується	4
3	Соціально-комунікативні компетенції (SC)	Уникає командної роботи	Працює в команді	3
4	Стратегічна орієнтація (S)	Не застосовується	Не застосовується	2
5	Ініціативність та інноваційність (I)	Виконує лише інструкції	Пропонує поліпшення процесів	3
6	Стан здоров'я (H)	Обмежена працездатність	Висока працездатність	4
7	Вік / стаж (E)	Молодий	Досвідчений	3
8	Сімейний стан (F)	Родина з маленькими дітьми	Мінімальний вплив	3
9	Мотивація та цілепокладання (M)	Мінімальна мотивація	Висока мотивація	4
10	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Не дбає	Виконує базові обов'язки	3

$$A_i = \frac{4 + 4 + 3 + 2 + 3 + 4 + 3 + 3 + 4 + 3}{10} = 3.3$$

Загальна інтегральна адаптивність підприємства (A_{team})

$$A_{team} = \frac{A_{\text{директор}} + A_{\text{бухгалтер}} + A_{\text{робітник}}}{3} = \frac{4.7 + 3.7 + 3.3}{3} = 3.9$$

Пояснення взаємозв'язку компетентнісних розривів та карток адаптивності

- Картки адаптивності дозволяють оцінити індивідуальні компетенції та готовність до змін кожного працівника.
- Компетентнісні розриви порівнюють фактичний рівень навичок (за даними картки адаптивності) із необхідними для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Тобто, картка адаптивності дає базу для розрахунку розривів: де оцінка менша за необхідний стандарт – формується розрив.
- Це дозволяє визначити пріоритетні напрями навчання та розвитку персоналу перед тим, як формувати план управлінських заходів і картування ризиків.

Таблиця – Шкала оцінювання рівня адаптивності працівника

Рівень	Оцінка	Характеристика
Дуже низький	1	Працівник виконує лише базові інструкції, потребує постійного контролю, опір до змін
Низький	2	Обмежена самостійність, слабка ініціативність, труднощі у роботі з колегами
Середній	3	Самостійно виконує більшість завдань, проявляє помірну ініціативу, здатен працювати в команді
Високий	4	Добре володіє професійними та соціальними компетенціями, активно підтримує зміни
Дуже високий	5	Експерт у своїй сфері, лідерство у команді, активна участь у стратегічних та інноваційних процесах

$$A_i = \frac{P + Ps + SC + S + I + H + E + F + M + CSR}{10}$$

Найвищий рівень адаптивності має керівник (4,7), що забезпечує стратегічну та операційну стійкість підприємства.

Бухгалтер демонструє достатній рівень адаптивності (3,7), забезпечуючи фінансову стабільність.

Робітник має середній рівень адаптивності (3,3), що вказує на необхідність розвитку управлінських і стратегічних компетенцій.

Таким чином, адаптивність підприємства є асиметричною та значною мірою залежить від керівника, що створює потенційний кадровий ризик концентрації функцій в одній особі.

Таблиця 5. Компетентнісні розриви – керівник/власник

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний A_i	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Професійні компетенції (P)	5	5	0	Розвиток не критичний
Психологічна готовність до змін (Ps)	5	5	0	Розвиток не критичний
Соціально-комунікативні компетенції (SC)	5	4	1	Слід покращувати координацію команди
Стратегічна орієнтація (S)	5	5	0	—
Ініціативність та інноваційність (I)	5	5	0	—
Стан здоров'я (H)	5	4	1	Контроль робочого навантаження
Вік / стаж (E)	5	5	0	—

Сімейний стан (F)	5	4	1	Гнучкий графік при потребі
Мотивація та цілепокладання (M)	5	5	0	—
CSR	5	5	0	—
			3	

Висновок: У керівника є невеликі розриви у комунікації, стані здоров'я та сімейній гнучкості. Загальний вплив на реалізацію стратегічних цілей мінімальний.

Таблиця 6. Компетентнісні розриви – бухгалтер

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний Ai	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Професійні компетенції (P)	5	5	0	—
Психологічна готовність до змін (Ps)	5	4	1	Навчання адаптивності до змін
Соціально-комунікативні компетенції (SC)	5	3	2	Підвищення командної взаємодії
Стратегічна орієнтація (S)	4	3	1	Розвиток стратегічного мислення у фінансах
Ініціативність та інноваційність (I)	4	3	1	Підтримка ініціативності, пропозицій
Стан здоров'я (H)	5	4	1	Контроль робочого навантаження
Вік / стаж (E)	4	4	0	—
Сімейний стан (F)	4	4	0	—
Мотивація та цілепокладання (M)	5	4	1	Мотиваційні програми
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	4	3	1	Розвиток відповідальності за ресурси
			7	

Висновок: Основні розриви – комунікація, стратегічне мислення та ініціативність. Треба розвивати компетенції для підтримки змін і стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 7. Компетентнісні розриви – робітник

Критерій	Необхідний рівень	Фактичний Ai	Розрив	Коментар / Пріоритет розвитку
Професійні компетенції (P)	5	4	1	Навчання роботи на нових виробничих машинах
Психологічна готовність	4	4	0	—

до змін (Ps)				
Соціально-комунікативні компетенції (SC)	3	3	0	—
Стратегічна орієнтація (S)	2	2	0	Не застосовується, управлінські навички не критичні
Ініціативність та інноваційність (I)	3	3	0	—
Стан здоров'я (H)	5	4	1	Контроль фізичного навантаження
Вік / стаж (E)	4	3	1	Наставництво з виробничих процесів
Сімейний стан (F)	3	3	0	—
Мотивація та цілепокладання (M)	4	4	0	—
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	3	3	0	—
			3	

Висновок: Основні розриви – професійні навички, стан здоров'я та досвід. Потребує підтримки у виробничих та фізичних завданнях.

Таблиця 8. Підсумкова інтеграція компетентнісних розривів на рівні підприємства

Працівник	Сумарний розрив	Пріоритет розвитку
Керівник	3	Комунікація, стан здоров'я, сімейна гнучкість
Бухгалтер	7	Командна робота, стратегічне мислення, ініціативність, адаптивність до змін, мотивація, CSR
Робітник	3	Професійні навички, стан здоров'я, досвід

$$\text{Середній розрив по підприємству} = \frac{3 + 7 + 3}{3} = 4.33$$

Висновок по другому етапу

1. Картки адаптивності забезпечили кількісну оцінку поточної готовності персоналу до змін та стратегічних завдань.
2. Компетентнісні розриви на основі карток дозволяють виявити конкретні слабкі місця у кожного працівника та у підприємства загалом.
3. Розриви визначають пріоритети для навчання, наставництва, покращення мотивації та управління ризиками.
4. Модель демонструє, що навіть у невеликому колективі є критичні напрямки, на які слід спрямувати увагу, особливо для бухгалтера та робітника у виробничому процесі.

III. Картування ризиків

Таблиця 9 - Картування ризиків – керівник/власник

Ризик	Джерело	Ймовірність	Потенційний вплив	Критичність	Пріоритет заходів
Втома, перевантаження	Високе навантаження	4	5	20	Зменшити робоче навантаження, делегування
Недостатня комунікація з робітником	Внутрішній	3	4	12	Планування регулярних зустрічей, контроль виконання
Обмежена сімейна гнучкість	Особистий фактор	2	3	6	Гнучкий графік при потребі

Висновок: Основний критичний ризик – перевантаження (20), що може вплинути на продуктивність підприємства.

Таблиця 10. Картування ризиків – бухгалтер

Ризик	Джерело	Ймовірність	Потенційний вплив	Критичність	Пріоритет заходів
Недостатня командна взаємодія	Внутрішній	3	4	12	Тренінги командної роботи
Низьке стратегічне мислення	Внутрішній	3	3	9	Наставництво, навчання стратегічного планування
Слабка ініціативність	Внутрішній	2	3	6	Мотиваційні програми, залучення до проектів
Обмежена адаптивність до змін	Внутрішній/зовнішній	3	4	12	Практичні навчальні кейси, симуляції

Висновок: Ключові ризики – командна взаємодія та адаптивність до змін (12), потребують першочергового реагування.

Таблиця 11. Картування ризиків – робітник

Ризик	Джерело	Ймовірність	Потенційний вплив	Критичність	Пріоритет заходів
Недостатні професійні навички	Внутрішній	3	4	12	Навчання на робочому місці, наставництво
Втома, стан здоров'я	Внутрішній	3	4	12	Контроль навантаження, графік відпочинку
Обмежений досвід	Внутрішній	2	3	6	Наставництво та практичне навчання

Висновок: Основні ризики – професійні навички та здоров'я (12), потребують навчання та

оптимізації навантаження.

Таблиця 12. Підсумкова матриця ризиків – підприємство

Ризик	Працівник	Ймовірність	Вплив	Критичність	Пріоритет заходів
Перевантаження	Керівник	4	5	20	Делегування, зменшення навантаження
Недостатня комунікація	Керівник	3	4	12	Регулярні зустрічі
Командна взаємодія	Бухгалтер	3	4	12	Тренінги командної роботи
Адаптивність до змін	Бухгалтер	3	4	12	Навчальні кейси, симуляції
Професійні навички	Робітник	3	4	12	Наставництво, навчання
Стан здоров'я	Робітник	3	4	12	Оптимізація навантаження

Формула для інтегрованої оцінки ризиків підприємства:

$$R_{total} = \sum_{i=1}^N C_i$$

де C_i = Ймовірність $\times$ Вплив, N – кількість ризиків.

$$R_{total} = 20 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 = 80$$

Середня критичність на один ризик:

$$R_{avg} = \frac{R_{total}}{N} = \frac{80}{6} \approx 13.3$$

Загальний висновок по третьому етапу картування ризиків

1. Критичний ризик підприємства – перевантаження керівника, що може блокувати реалізацію стратегічних цілей.
2. Інші значущі ризики пов'язані з адаптивністю бухгалтера та професійними навичками робітника.
3. Модель показує взаємозв'язок між **компетентнісними розривами та кадровими ризиками**: чим більший розрив у компетенціях, тим вище ймовірність і вплив ризику.
4. Використання карток адаптивності та оцінки компетентнісних розривів дозволяє **визначити пріоритети управлінських заходів**, навчання та делегування, що критично у невеликому колективі виробничого підприємства в умовах війни.

Додаток Е

Організаційна карта

Таблиця Е.1. - Організаційна карта процесу формування адаптивності персоналу до стратегічних змін

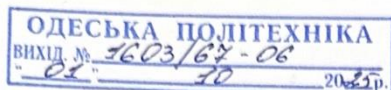
Етап	Завдання / Дія	Відповідальні	Механізми / Ресурси	Строки / Частота	Результат
1. Ідентифікація потреб і компетенційних прогалин	Визначення ключових компетенцій для адаптації до стратегічних змін, оцінка існуючих прогалин у персоналу	Керівник підприємства, HR-менеджер, керівники підрозділів	Анкетування, оцінка KPI, аналіз робочих процесів	Щоквартально	Перелік компетенцій і прогалин для кожного працівника або групи
2. Визначення напрямків стажування та навчання	Обрання внутрішніх або зовнішніх програм стажування, тренінгів, наставництва відповідно до потреб	HR-менеджер, керівники підрозділів	Каталоги тренінгів, контакти зовнішніх викладачів, навчальні платформи	Щорічно або за потреби	План стажування/навчання з визначеними темами та форматом
3. Планування і підготовка стажування	Розробка розкладу, визначення наставників та ресурсів, підготовка матеріалів	HR-менеджер, наставники, керівники підрозділів	Робочі місця, навчальні матеріали, інформаційні системи	Перед початком навчального циклу	Готовий план стажування з конкретними завданнями та строками
4. Реалізація стажування / навчання	Практичні завдання, участь у проектах, наставництво	Наставники, керівники підрозділів, HR-менеджер	Тренінгові сесії, проектні завдання, онлайн/офлайн курси	Щомісяця або за потреби	Працівники засвоїли нові навички, підвищено адаптивність
5. Оцінка ефективності та коригування	Вимірювання рівня адаптивності, оцінка засвоєних компетенцій, коригування індивідуальних планів	HR-менеджер, керівники підрозділів	Тестування, опитування, KPI, аналіз виконання завдань	Щопівроку або після завершення навчального циклу	Звіт про ефективність стажування, оновлені індивідуальні плани розвитку
6. Закріплення результатів	Інтеграція нових компетенцій у кадрові стандарти, KPI, плани розвитку	Керівник підприємства, HR-менеджер	Системи управління персоналом, внутрішні регламенти	Після оцінки ефективності	Формалізовані адаптивні критерії персоналу, готові до використання в управлінні

Таблиця Е.2. - Організаційна карта процесу розвитку персоналу в межах адаптивного управління

Етап	Завдання / Дія	Відповідальні	Механізми / Ресурси	Строки / Частота	Результат
1. Аналіз прогресу та оцінка компетенцій	Виявлення, наскільки персонал засвоїв адаптивні компетенції, оцінка ефективності попередніх заходів	HR-менеджер, керівники підрозділів	KPI, оцінка продуктивності, опитування, тестування	Щоквартально	Звіт про рівень розвитку персоналу, визначення потреб у подальшому навчанні
2. Індивідуальне та групове планування розвитку	Розробка нових індивідуальних або групових планів розвитку з урахуванням змін у завданнях та середовищі	HR-менеджер, наставники, керівники підрозділів	Індивідуальні плани розвитку, навчальні програми, проекти	Щорічно з коригуванням щоквартально	Актуальні плани розвитку для кожного працівника або групи
3. Реалізація навчальних програм та наставництва	Проведення тренінгів, семінарів, стажування у внутрішніх і зовнішніх викладачів, участь у проектах	HR-менеджер, наставники, зовнішні тренери, керівники підрозділів	Курси, вебінари, стажування на стороні, внутрішні проекти	Щомісяця або за потреби	Працівники отримали нові знання, досвід та навички
4. Мотиваційна підтримка та розвиток компетенцій	Заохочення застосування нових навичок на практиці, формування мотиваційних механізмів	Керівники підрозділів, HR-менеджер	Матеріальні та нематеріальні стимули, оцінка результатів, фідбек	Постійно	Підвищена зацікавленість працівників у професійному зростанні
5. Оцінка ефективності та адаптаційна корекція	Вимірювання прогресу, коригування планів розвитку відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища	HR-менеджер, керівники підрозділів	KPI, контрольні завдання, опитування, аналіз продуктивності	Щопівроку або після завершення навчальних циклів	Оновлені плани розвитку, підвищена адаптивність персоналу
6. Закріплення результатів та інтеграція	Впровадження нових компетенцій у стандарти роботи, регламенти та KPI	Керівник підприємства, HR-менеджер	Системи управління персоналом, внутрішні регламенти	Після оцінки ефективності	Формалізовані адаптивні компетенції персоналу, готові до використання

Додаток Ж

Довідки про впровадження результатів дослідження



ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
проректор з науково-педагогічної
та виховної роботи
д.т.в., професор Нестеренко С.А.



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи
Бочевар Ірини Василівни
на тему «Адаптивне управління персоналом організації
в умовах стратегічних змін»
у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка»

Цим актом підтверджується, що у робочій навчальній програмі та навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з дисциплін, що вивчається здобувачами спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-науковими програмами «Менеджмент міжнародного бізнесу» та «Менеджмент туризму та гостинності» використовуються окремі науково-прикладні результати, отримані у дисертації Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організації в умовах стратегічних змін», а саме за рівнями вищої освіти:

1) перший освітньо-професійний рівень

- ОП «Менеджмент міжнародного бізнесу» (сторінка освітньої програми <https://lnk.ua/QV0kQ3Oeg>): «Самоменеджмент» (4 ЄКТС) – рекомендації щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; «Теорія організацій» (6 ЄКТС) - рекомендації щодо класифікації персоналу організації, яка враховує ключові професійні, психологічні, соціальні та комунікативні, стратегічні, поведінкові та мотиваційні, демографічні й фізіологічні критерії адаптивності до стратегічних змін; «Тренінг з прийняття управлінських рішень» (4,5 ЄКТС) - рекомендації щодо застосування інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін;
- ОП «Менеджмент туризму та гостинності» (сторінка освітньої програми <https://lnk.ua/Y4Q9Bd149>): «Економіка туристичної галузі та сфери гостинності» (4,5 ЄКТС) - рекомендації щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін

2) другий освітньо-професійний рівень

- ОП «Менеджмент міжнародного бізнесу» (сторінка освітньої програми <https://lnk.ua/geqKYonN5>): «Міжнародний корпоративний кооператив і етика бізнесу» (4,5 ЄКТС) – рекомендації щодо застосування моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін.

Голова методичної ради ІЕМ, к.е.н., проф.

Тетяна ЧЕРКАСОВА

Завідуюча кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, д.е.н., проф.

Ксенія КОВТУНЕНКО

Завідуюча кафедрою менеджменту, д.е.н., проф.

Оксана ПРОДІУС

Продовження додатку Ж



АКТ

використання результатів дисертаційної роботи

Бочевар Ірини Василівни

**на тему «Адаптивне управління персоналом організацій
в умовах стратегічних змін»**

у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана Бочевар Ірині Василівні в тому, що результати її дисертації на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» враховано при виконанні тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» за період 2021-2025 рр., а саме:

– НДР «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0125U001609, 2025-2028 рр.), де використано концепт системи управління персоналом організації, який полягає у комплексній інтеграції різних видів менеджменту — HR-менеджменту, менеджменту знань, менеджменту компетенцій, менеджменту продуктивності, менеджменту якості (TQM), менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту — для формування взаємопов'язаних підсистем управління персоналом: стратегічного управління, управління професійними компетенціями, психологічною стійкістю та мотивацією, продуктивністю і ефективністю, соціально-комунікативними аспектами та управління ризиками персоналу;

– НДР Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці (номер державної реєстрації № 0118U007238, 2019-2023 рр.), де враховано науково-методичні рекомендації щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який передбачає цілісну інтеграцію етапів діагностики, проектування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, із диференційованим набором інструментів для формування нових компетенцій та поглиблення наявних;

– НДР Конкурентоспроможність в умовах мультикультурного бізнес-середовища: роль самоменеджменту в управлінні ризиками. (НДР №0125U002678, 2025-2028 рр.), де застосовано інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в цілому.

Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець.

Проректор з наукової та
науково-педагогічної роботи
д.т.н., професор

Дмитро ДМИТРИШИН

Продовження додатку Ж

ТОВ «АГТ ЛТД»
68000, Україна,
Одеський р-н, Одеська обл., село Малодолинське,
вулиця Паромна, будинок 1
тел. +380509909818

вих. № 1/01-25
від 01.12.2025 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
БОЧЕВАР ІРИНИ ВАСИЛІВНИ
на тему: «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах
стратегічних змін»

Довідка видана Бочевар Ірині Василівні в тому, що її пропозиції щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, які є результатами її дисертаційної роботи, було розглянуто та прийнято до впровадження:

– інтегрована модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в цілому;

– рекомендації щодо науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на другому етапі — формуванні та розвитку персоналу через створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для виявлення потреб персоналу, планування індивідуального та групового розвитку, передачі знань і компетенцій від наставників до молодих фахівців та інтеграції результатів у стандарти роботи та КРІ.

На думку керівництва підприємства розробки Бочевар Ірини Василівни є корисними для адаптації підприємства до цифрових реалій.

Директор ТОВ «АГТ ЛТД»



В. Веретенніков

Продовження додатку Ж

ТОВ «ТІБІА ГРУПП»
Україна, Одеса, ул. Успенська, 127
Тел: +38 (093) 8033410

вих. № 3/11
від 03.11.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Бочевар Ірини Василівни на тему:
«Адаптивне управління персоналом організацій
в умовах стратегічних змін»

Довідка видана Бочевар Ірині Василівні в тому, що її пропозиції щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, які є результатами її дисертаційної роботи, було розглянуто та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ТІБІА ГРУПП». Це такі розробки, як:

а) концепт системи управління персоналом організації, який полягає у комплексній інтеграції різних видів менеджменту - HR-менеджменту, менеджменту знань, менеджменту компетенцій, менеджменту продуктивності, менеджменту якості (TQM), менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту - для формування взаємопов'язаних підсистем управління персоналом: стратегічного управління, управління професійними компетенціями, психологічною стійкістю та мотивацією, продуктивністю і ефективністю, соціально-комунікативними аспектами та управління ризиками персоналу;

б) інтегрована модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в цілому.

На думку керівництва підприємства, розробки Бочевар Ірини Василівни є найактуальнішими та корисними для удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Директор ТОВ «ТІБІА ГРУПП»



Омеко А.В.

Продовження додатку Ж

ТОВ "ЧАЙНА ТАЕР ДИСТРИБЬЮШИНЗ"

Україна, м. Одеса, вул. Успенська, 127.

Тел: +38 (093) 8033410

вих. № 3/12

від 03.12.2025 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Бочевар Ірини Василівни

на тему: **«АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН»**

Довідка видана Бочевар Ірині Василівні в тому, що її пропозиції щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, які є результатами її дисертаційної роботи, було розглянуто та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ЧТД», а саме:

– модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка інтегрує ключові види менеджменту (HR-менеджмент, менеджмент знань, менеджмент ідей та інновацій, менеджмент змін, менеджмент компетенцій, менеджмент продуктивності, менеджмент якості, соціальний менеджмент та ризик-менеджмент) та критеріально орієнтовану класифікацію персоналу за параметрами адаптивності;

– рекомендації щодо науково-методичного підходу щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який передбачає цілісну інтеграцію етапів діагностики, проектування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, із диференційованим набором інструментів для формування нових компетенцій та поглиблення наявних, що поєднує класичні HR-практики, цифрові платформи, VR/AR-тренажери та системи управління знаннями.

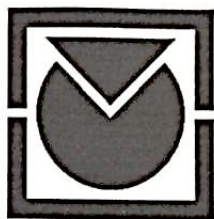
На думку керівництва підприємства, розробки Бочевар Ірини Василівни є корисними для адаптації підприємства до сучасних цифрових викликів.

Директор ТОВ «ЧТД»



Козлова Г.О.

Продовження додатку Ж



Товариство з обмеженою відповідальністю

ПОЛІПЛАСТ

Україна 65122, Одеська обл.с/р Таїровська, вул.Ак. Вільямса 93/1
 Р/с №26006000058666 в ПАТ "Укрособанка" м.Одеси
 МФО 300023, код 31137582
 Тел./факс 49-38-01, 49-36-47

ДОВІДКА № 25/1-09

від 25 грудня 2025р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Бочевар Ірини Василівни на тему:
**«Адаптивне управління персоналом організацій
 в умовах стратегічних змін»**

Довідка видана в тому, що наукові та практичні результати дисертаційної роботи Бочевар Ірини Василівни, розглянуто керівництвом та прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Поліпласт», а саме:

– рекомендації щодо науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на другому етапі — формуванні та розвитку персоналу через створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для виявлення потреб персоналу, планування індивідуального та групового розвитку, передачі знань і компетенцій від наставників до молодих фахівців та інтеграції результатів у стандарти роботи та KPI;

– інтегрована модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників та підприємства в цілому.

Зазначені розробки Бочевар Ірини Василівни мають наукову та практичну цінність, що підтверджується досвідом ТОВ «Поліпласт».

Директор ТОВ «Поліпласт»



Діденко О.В.