

Ірина Василівна **БОЧЕВАР**

аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

У статті обґрунтовано необхідність формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Доведено доцільність переходу від фрагментарного, реактивного управління персоналом до цілісної, стратегічно орієнтованої та проактивної кадрової політики. Запропоновано авторську концептуальну модель, що базується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і розглядає персонал як динамічну соціально-економічну підсистему організації. Модель охоплює чотири взаємопов'язані блоки: передумови формування системного адаптивного управління персоналом; циклічний механізм управління; критерії адаптивності персоналу; комплекс видів менеджменту як основу відповідних підсистем. Обґрунтовано, що циклічний характер механізму забезпечує безперервність управління, гнучкість кадрових рішень і підвищення стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Ключові слова: системне управління персоналом, адаптивне управління персоналом, стратегічні зміни, концептуальна модель, кадрова політика, адаптивність персоналу, критерії адаптивності, людський капітал, стратегічне управління, менеджмент змін, конкурентоспроможність організації

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 16.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, що зумовлено впливом економічних коливань, політичних трансформацій, технологічних інновацій і соціально-культурних змін [2, 4]. В таких умовах стратегічні зміни стають об'єктивною необхідністю розвитку організацій, а ефективність їх реалізації значно залежить від здатності персоналу адаптуватися до нових вимог і викликів. Саме тому управління персоналом набуває ключового значення як стратегічний чинник забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності організації.

Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються на застосуванні окремих інструментів або реактивному реагуванні на зміни, втрачають свою результативність в умовах стратегічних трансформацій. Відсутність системності, фрагментарність управлінських рішень і орієнтація переважно на короткострокові завдання не дають змоги забезпечити узгодженість кадрових процесів зі стратегічними цілями розвитку організації. За таких умов актуалізується потреба у формуванні цілісної системної моделі управління персоналом, здатної інтегрувати стратегічні орієнтири організації з процесами формування, розвитку та використання людського капіталу.

Особливої актуальності набуває адаптивний характер управління персоналом, який передбачає здатність кадрової системи та персоналу оперативної й ефективно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, мінімізувати кадрові ризики, знижувати рівень опору нововведенням і формувати культуру гнучкості та інноваційності [5]. У цьому контексті адаптивне управління персоналом слід розглядати не як сукупність окремих заходів, а як безперервний, циклічний процес, що поєднує оцінку адаптивності персоналу, формування й розвиток його адаптивних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекцію управлінських впливів [1].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам управління персоналом, менеджменту змін і розвитку людського капіталу, питання формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін потребують подальшого наукового осмислення. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції критеріїв адаптивності персоналу з циклічним механізмом управління та комплексом видів менеджменту, що забезпечують практичну реалізацію адаптивних підходів у кадровій політиці організації [3].

МЕТА роботи – обґрунтування та розроблення концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка ґрунтується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і забезпечує узгодженість стратегічних цілей розвитку організації з процесами формування, оцінювання та розвитку персоналу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: статистичне спостереження, порівняння й узагальнення, а також аналіз і синтез.

РЕЗУЛЬТАТИ

Формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін є необхідною передумовою забезпечення цілісності та ефективності кадрової політики [2]. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, що зумовлено економічними коливаннями, політичними трансформаціями, інноваційними проривами та соціально-культурними зрушеннями [1, 3]. В таких умовах управління персоналом втрачає результативність, якщо ґрунтується лише на окремих інструментах чи реактивних діях (рис. 1).

Тому виникає потреба у створенні цілісної системної моделі, яка забезпечить взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та кадровими процесами.

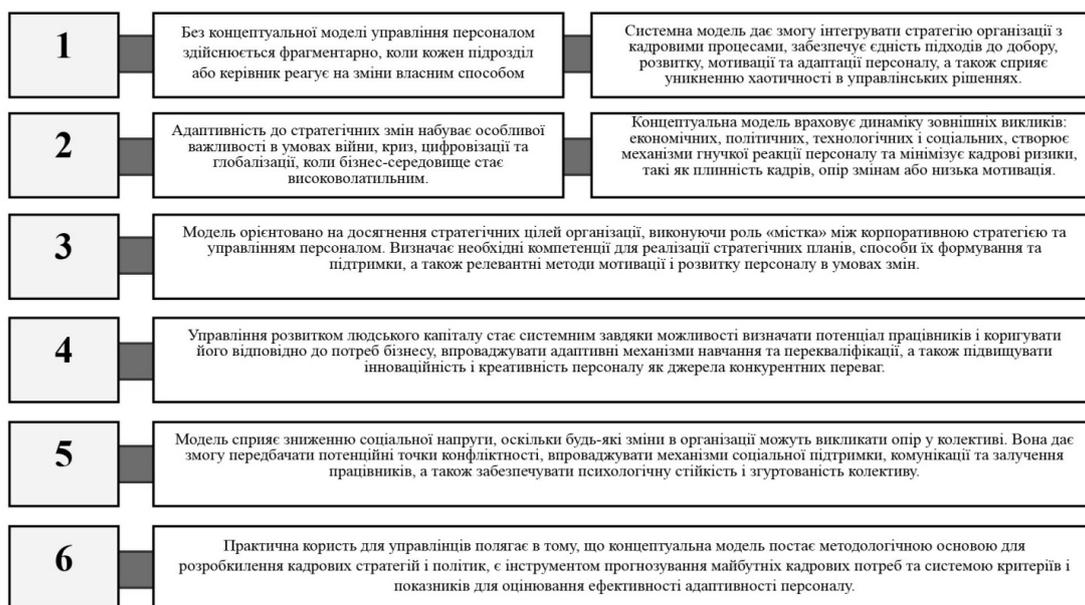


Рис. 1. Обґрунтування необхідності формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Запропонована авторська концептуальна модель має забезпечувати адаптивність, тобто здатність персоналу оперативно й ефективно реагувати на виклики середовища та внутрішні зміни (рис. 2). Це дає змогу 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. 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, оцінювання результативності) та встановлює взаємозв'язки між ними.

Так, формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом є обґрунтованою науковою і практичною необхідністю, оскільки вона дає змогу 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 концептуальну модель подано 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 до першого блоку авторської концептуальної моделі подано на рис. 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 дає змогу 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 орієнтовано не на досягнення фіксованого стану рівноваги, а на безперервне коригування параметрів управління відповідно до змін стратегічного контексту. У цьому сенсі циклічність функціонування механізму є ключовою ознакою, оскільки дає змогу 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 оцінювання адаптивності персоналу, що 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. Оцінювання 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

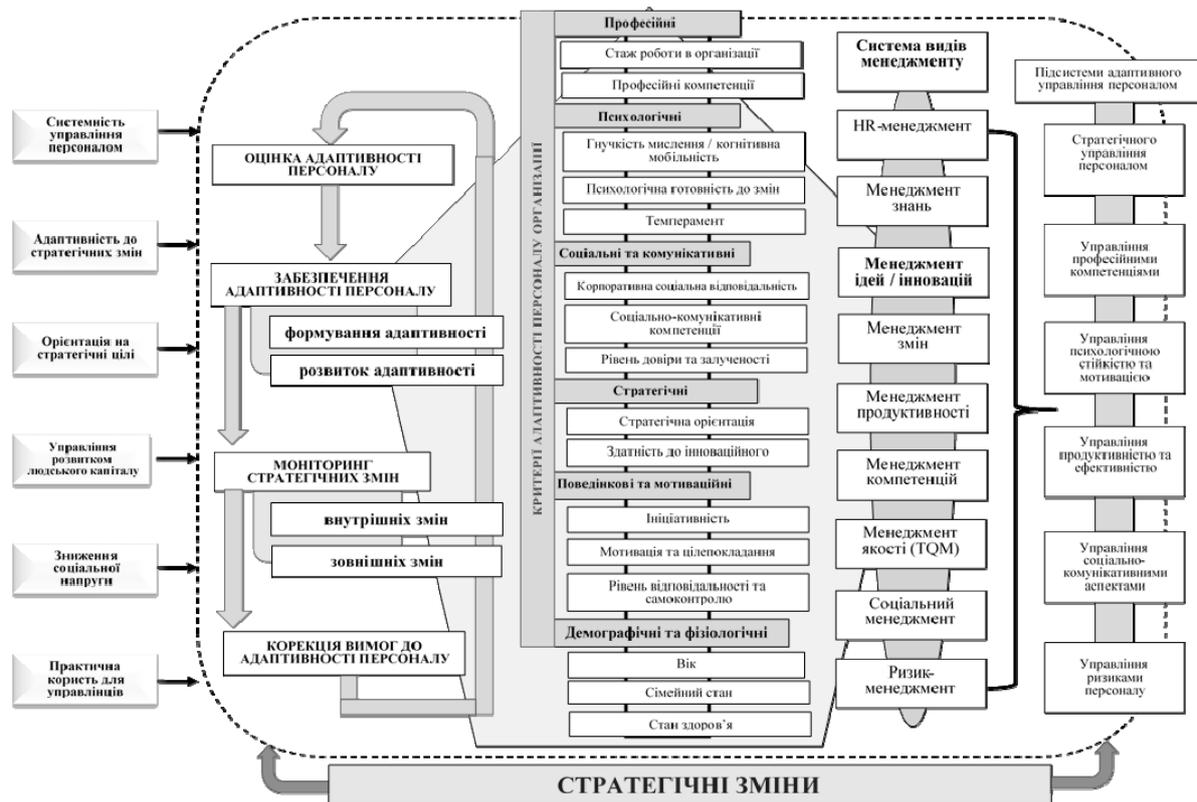


Рис. 2. Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

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 тоді, коли за результатами оцінювання виявляється недостатній рівень окремих характеристик, необхідних для ефективного функціонування в умовах стратегічних змін. У такому разі управлінський вплив спрямовано на цілеспрямоване набуття персоналом відсутніх компетенцій, розвиток психологічної готовності до змін, посилення гнучкості мислення та залученості до трансформаційних процесів.

Розвиток адаптивності, зі свого боку, орієнтовано на персонал, що вже 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 й активної участі в інноваційній діяльності. Так, 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, орга-

нізаційній структурі підприємства, а також у стратегічних пріоритетах розвитку.

Моніторинг реалізується як постійний процес збору, оброблення 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 дає змогу своєчасно ідентифікувати розриви між наявними кадровими ресурсами та очікуваними потребами підприємства в умовах змін, що є критично важливим для підтримки адаптивності персоналу. Він включає оцінювання 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 із формування та розвитку адаптивності персоналу. На його основі визначаються пріоритетні напрями навчання, перекваліфікації та розвитку компетенцій працівників, а також коригуються критерії адаптивності, що інтегровано в 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.

Четвертий етап циклічного механізму системного адаптивного управління персоналом – корекція вимог

до адаптивності персоналу – забезпечує зворотний зв'язок між результатами оцінювання, розвитком кадрового потенціалу та стратегічними потребами організації. Цим етапом передбачено 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 з 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 з подальшого навчання, перекваліфікації, розвитку лідерських та інноваційних здібностей працівників.

Корекція вимог носить циклічний характер і є невід'ємним складником проактивного управління, оскільки дає змогу 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. Так, другий блок концептуальної моделі реалізує замкнений управлінський цикл, в межах якого оцінювання, забезпечення адаптивності, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог до персоналу перебувають у постійній взаємодії. Саме циклічність механізму дає змогу трансформувати адаптивне управління персоналом з реактивного інструмента 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 та які постають базовими параметрами для оцінювання, прогнозування та розвитку готовності працівників до стратегічних змін. Критерії адаптивності, що інтегровано 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 з 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 оцінювання адаптивності персоналу, забезпечення адаптивності персоналу та корекції вимог до адаптивності персоналу. На етапі оцінювання критерії застосовуються 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 з підвищення професійних компетенцій, психологічної готовності та мотиваційної залученості персоналу. На етапі корекції критерії забезпечують перегляд і уточнення вимог до адаптивності, що дає змоги підтримувати безперервність циклу та проактивність системи управління.

Так, третій блок не лише визначає науково обґрунтовані параметри адаптивності персоналу, але й інтегрує оцінювання, 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, формуючи 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. Така системна інтеграція дає змогу 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 комуні-

каційних навичок, підтримку корпоративної культури та колективної здатності до трансформацій, тоді як управління ризиками персоналу дає змогу 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. Кожен вид менеджменту виконує специфічну функцію, що спрямовано на формування, розвиток та підтримку відповідних характеристик персоналу, що забезпечують його здатність до оперативного реагування на стратегічні зміни та трансформації організації.

Застосування критеріїв на різних підсистемах дає змогу ідентифікувати резерви та потенційні зони зростання персоналу, планувати диференційовані управлінські впливи та забезпечувати безперервне вдосконалення кадрового потенціалу. Так, четвертий блок створює цілісну управлінську систему, здатну не лише інтегрувати стратегічні цілі організації з кадровими процесами, але й забезпечувати комплексне формування, оцінювання та розвиток адаптивності персоналу, підтримуючи гнучкість, стійкість і довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах стратегічних трансформацій та нестабільного середовища.

В 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.

ВИСНОВКИ

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,

оцінювання та розвитку персоналу організації. Запропонована модель ґрунтується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів, що дає змогу 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, в межах якого оцінювання 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.

Викремлення 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 з циклічним механізмом управління забезпечує безперервність процесів оцінювання, 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) дає змогу сформувати функціональні підсистеми адаптивного управління персоналом, через які здійснюється практична реалізація критеріїв адаптивності на всіх етапах управлінського циклу.

Так, концептуальна модель трансформує управління персоналом із фрагментарного та реактивного інструмента 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.

Список використаних джерел

1. Наливайко Т.Л. Організаційно-економічні засади адаптивного управління персоналом підприємства: дис. ... д-ра філос. наук: 051 Економіка. Харків, 2021. 310 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101047>
2. 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>
3. 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 р.). Полтава, 2025. С. 61–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19522>
4. 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>
5. 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/>
6. Олійник І.В. Стратегія 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>
7. 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>

References

1. Nalyvaiko T.L. Organizational and economic foundations of adaptive personnel management in enterprises: diss. ... PhD in economics: 051. Kharkiv, 2021. 310 p. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101047> (in Ukrainian).
2. Parii L.V., Klymenko A.R. Strategic management of enterprise personnel in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and Innovation*. 2025. No. 32. pp. 10–18. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692> (in Ukrainian).
3. Huba L.M., Barabash V.O. Adaptive management of human resources in enterprises as a strategy for sustainable development. Proceedings of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, June 5, 2025). Poltava, 2025. pp. 61–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19522> (in Ukrainian).

4. Serdiuk O.I., Korniiichuk A.S. Current practices of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine. *Agrarian and Economic Innovations*. 2024. No. 2. pp. 95–108. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55077> (in Ukrainian).
5. Chernikova N.M., Voronina V.L., Chebotarov K.H. Innovative approaches to HR process management in domestic enterprises. *Transformational Economics*. 2023. No. 3. pp. 70–75. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/V0mV79DJ/> (in Ukrainian).
6. Oliinyk I.V. Strategies for adapting HR management in the context of digitalization and artificial intelligence. *Economy and Society*. 2024. No. 70. pp. 114–121. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356> (in Ukrainian).
7. Kibalnyk L.O., Kravchenko O.M., Kushnirenko D.V. International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine during the war and post-war period. *Economy and Society*. 2024. No. 66. pp. 10–22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539> (in Ukrainian).

Iryna BOCHEVAR

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

CONCEPTUAL MODEL OF SYSTEMIC ADAPTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGES

The paper substantiates the need to develop a conceptual model of systematic adaptive personnel management in an organization in conditions of strategic change. It is proven that the increasing dynamism of the external and internal environment necessitates a transition from fragmented and reactive personnel management to a comprehensive, strategically oriented, and proactive personnel policy. The author proposes a conceptual model based on the integration of systemic, adaptive, and process approaches, which considers personnel as a dynamic socio-economic subsystem of an organization. The model identifies four interrelated blocks: prerequisites for the formation of systemic adaptive personnel management; a cyclical management mechanism that includes assessing personnel adaptability, forming and developing adaptive characteristics, monitoring strategic changes, and adjusting adaptability requirements; criteria for personnel adaptability; a set of management types as the basis for forming adaptive management subsystems. Particular attention is paid to the justification of personnel adaptability criteria and their integration with the stages of the management cycle and types of management (HR management, competence, knowledge, innovation, change, productivity, quality, social, and risk management). It is proven that the cyclical nature of the proposed mechanism ensures the continuity of managerial influence, timely adjustment of personnel decisions in line with strategic transformations, and increased flexibility and stability of the organization. The practical value of the study lies in the possibility of using the developed model to form a proactive personnel management system, minimize personnel risks, develop human capital, and ensure the long-term competitiveness of the organization in an unstable business environment.

Keywords: systemic personnel management, adaptive personnel management, strategic changes, conceptual model, personnel policy, personnel adaptability, adaptability criteria, human capital, strategic management, change management, organizational competitiveness