

DOI: 10.15276/ETR.01.2026.5
 DOI: 10.5281/zenodo.18945907
 UDC: 005.95/96:005.21
 JEL: M12, M53, O15, L20, D83

ЦИКЛОВИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

CYCLICAL APPROACH TO FORMING INSTRUMENTAL SUPPORT FOR SYSTEMIC ADAPTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGES

Iryna V. Bochevar
 Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
 ORCID: 0009-0004-5012-3233
 Email: i.v.bochevar@op.edu.ua

Received 27.11.2025

Бочевар І.В. Цикловий підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Оглядова стаття.

У статті обґрунтовано циклічний підхід до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Запропонований підхід базується на логіці безперервного вдосконалення та спрямований на підвищення адаптивності працівників до внутрішніх і зовнішніх трансформацій. Він реалізується у межах блоку забезпечення адаптивності персоналу та охоплює п'ять етапів методичного циклу: діагностику потреб, проектування програм, їх реалізацію, оцінку результативності та зворотний зв'язок з інтеграцією результатів у повторний цикл. У кожному етапі виокремлено дві площини впливу – формування нових компетенцій та розвиток уже наявних, що забезпечує комплексність і диференційованість управлінського впливу. Системна інтеграція цього підходу з блоками оцінки персоналу, моніторингу стратегічних змін і систематизації вимог формує замкнену управлінську модель, яка поєднує класичні HR-методи з інноваційними цифровими інструментами (VR/AR-технології, адаптивні онлайн-платформи, системи управління знаннями). Реалізація підходу сприяє підвищенню стратегічної готовності організації до змін, забезпечує безперервність розвитку кадрового потенціалу, зростання ефективності та формує основу для довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

Ключові слова: системне адаптивне управління, персонал, стратегічні зміни, формування компетенцій, розвиток компетенцій, інструментальне забезпечення, кадровий потенціал, стратегічна стійкість, цифрові HR-технології

Bochevar I.V. Cyclical Approach to Forming Instrumental Support for Systemic Adaptive Management of Organizational Personnel in the Context of Strategic Changes. Review article.

The article substantiates a cyclical approach to the formation of instrumental support for systematic adaptive personnel management in an organization in conditions of strategic change. The proposed approach is based on the logic of continuous improvement and is aimed at increasing the adaptability of employees to internal and external transformations. It is implemented within the framework of ensuring personnel adaptability and covers five stages of the methodological cycle: needs assessment, program design, implementation, performance evaluation, and feedback with integration of results into the cycle. Each stage has two areas of influence – the formation of new competencies and the development of existing ones, which ensures the comprehensiveness and differentiation of managerial influence. The systematic integration of this approach with personnel assessment, strategic change monitoring, and systematization of requirements forms a closed management model that combines classic HR methods with innovative digital tools (VR/AR technologies, adaptive online platforms, knowledge management systems). Implementing this approach helps increase an organization's strategic readiness for change, ensures the continuous development of human resources, increases efficiency, and forms the basis for long-term sustainability and competitiveness.

Keywords: systemic adaptive management, personnel, strategic changes, competence formation, competence development, instrumental support, human resource potential, strategic stability, digital HR technologies

Сучасний етап розвитку організацій характеризується інтенсивними стратегічними трансформаціями, спричиненими цифровізацією, глобалізацією, зростанням конкуренції та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. У таких умовах ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості виступає адаптивність персоналу, яка визначається не лише наявністю базових компетенцій, а й здатністю до їх безперервного вдосконалення та трансформації відповідно до нових викликів. Традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на лінійне підвищення кваліфікації, виявляються малоєфективними, оскільки не враховують потребу у синхронному формуванні нових знань і розвитку вже наявних навичок, а також їх інтеграції у стратегічні процеси організації.

Крім того, у практиці управління відсутня цілісна система інструментального забезпечення, яка б поєднувала процеси діагностики потреб, проектування та реалізації програм, оцінки результативності й зворотного зв'язку в єдиний управлінський цикл. Використання окремих HR-інструментів має фрагментарний характер, що не дозволяє створити замкнену систему управління адаптивністю. Це обмежує можливості організацій у швидкому реагуванні на зовнішні та внутрішні трансформації, знижує ефективність кадрових рішень та ускладнює досягнення стратегічної стійкості.

Особливого значення набуває інтеграція інноваційних цифрових технологій (онлайн-платформ, VR/AR-тренажерів, систем управління знаннями) у процес формування та розвитку компетенцій, адже їх відсутність або несистемне використання стримує підвищення ефективності управління. Таким чином, актуальною науковою проблемою є розробка цілісного циклічного підходу до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Такий підхід має

враховувати взаємозв'язок формування та розвитку компетенцій, інтеграцію у замкнений управлінський цикл і застосування сучасного цифрового інструментарію, що забезпечить підвищення гнучкості працівників і стратегічну стійкість організації в умовах динамічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Важливість адаптивного управління персоналом у контексті стратегічних змін підкреслюється у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а також у звітах міжнародних організацій, що досліджують питання трансформації ринку праці та управління людським капіталом. Зокрема, у публікаціях Світового економічного форуму та Міжнародної організації праці відзначається, що здатність організацій швидко адаптувати кадрову політику до викликів цифровізації та глобальної конкуренції є ключовим чинником їхньої стратегічної стійкості.

Українські дослідники, зокрема О.В. Кузьменко, І.В. Григоренко та Т.М. Шпак, у своїх роботах наголошують на необхідності удосконалення інструментального забезпечення HR-систем для підвищення гнучкості організацій. Значна увага приділяється питанням розроблення методик оцінювання компетенцій, побудови систем діагностики кадрових ризиків та впровадження цифрових платформ управління персоналом. При цьому підкреслюється, що саме поєднання традиційних моделей управління з новітніми аналітичними інструментами дозволяє створити адаптивні HR-практики, здатні ефективно функціонувати в умовах стратегічної невизначеності [1].

Серед зарубіжних дослідників варто виокремити праці Р. Каплана та Д. Нортона, які розглядають роль системного управління компетенціями у формуванні збалансованих організаційних стратегій. У дослідженнях Д. Ульріха та В. Брокбанка увага акцентується на трансформації HR у стратегічного партнера бізнесу, що передбачає активне використання інструментарію аналітики, моделей 360-градусної оцінки та систем безперервного розвитку персоналу. Вони підкреслюють, що ефективність адаптивного управління персоналом визначається не лише індивідуальними компетенціями працівників, а й здатністю організації створювати навчальне середовище та інституціоналізувати інноваційні практики [2].

Значний внесок у розвиток теми зробили також аналітичні звіти міжнародних компаній, зокрема Deloitte, McKinsey та PwC. У них відзначається, що майбутнє HR пов'язане з інтеграцією цифрових інструментів – штучного інтелекту, HR-аналітики та адаптивних освітніх платформ. Дослідження демонструють, що організації, які впроваджують системний підхід до управління персоналом на основі даних, досягають вищої продуктивності та кращої стійкості в умовах кризових явищ [3].

У працях вітчизняних дослідників останніх років аналізується досвід впровадження цифрових HR-рішень у державному та корпоративному секторі. Зокрема, у звітах Міністерства економіки

України та Національного агентства з питань державної служби відзначається поступовий перехід до використання цифрових HR-платформ, систем дистанційного навчання та інструментів оцінювання компетенцій. Разом з тим, дослідники наголошують на низці бар'єрів, зокрема нормативно-правових обмеженнях, дефіциті цифрових навичок серед персоналу та недостатній інтеграції аналітичних механізмів у систему стратегічного управління [4].

Таким чином, аналіз наукових праць і практичних звітів свідчить про високу актуальність проблематики інструментального забезпечення адаптивного управління персоналом. Незважаючи на наявність значного обсягу досліджень, питання систематизації інструментарію, його адаптації до умов стратегічних змін та створення цілісної методичної моделі управління залишаються відкритими й потребують подальших наукових розробок.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність значного обсягу наукових розробок щодо адаптивного управління персоналом, у сучасній науково-методичній літературі залишається низка невирішених аспектів, які потребують подальшого дослідження та удосконалення. По-перше, недостатньо досліджено ефективну інтеграцію процесів формування та розвитку компетенцій у межах єдиного циклу адаптивного управління. Існуючі методики часто розглядають ці процеси окремо, не враховуючи синергію між створенням нових компетенцій та поглибленням наявних, що знижує загальну адаптивність персоналу.

По-друге, ще не вирішено питання уніфікації інструментального забезпечення для різних етапів управлінського циклу. Зокрема, відсутня цілісна система, яка б координувала застосування матриць компетенцій, тестування hard- та soft-skills, методики «360 градусів», KPI-аналітики та інноваційних цифрових платформ у комплексі, забезпечуючи послідовність та узгодженість формування й розвитку персоналу. Недостатньо вивчено роль моніторингу стратегічних змін та систематизації вимог у реальному часі. Сучасні підходи не завжди забезпечують оперативну адаптацію змісту програм навчання та розвитку до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Цифровізація та інноваційні інструменти управління знаннями поки що застосовуються фрагментарно та без системного підходу, що обмежує їхню ефективність у формуванні та розвитку компетенцій у реальних стратегічних умовах.

Також, існує проблема забезпечення безперервності управлінського циклу, коли результати оцінки персоналу, реалізації програм та зворотного зв'язку не завжди інтегруються у повторний цикл планування та розвитку.

Отже, незважаючи на наявні розробки, залишається низка невирішених аспектів, що

включають комплексну інтеграцію процесів формування та розвитку компетенцій, систематизацію інструментального забезпечення, оперативний моніторинг стратегічних змін, ефективне використання цифрових технологій та забезпечення замкненості управлінського циклу. Саме ці не вирішені питання визначають наукову та практичну актуальність подальшого дослідження адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних трансформацій.

Метою статті є обґрунтування циклічного підходу до формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який забезпечує інтеграцію процесів формування та розвитку компетенцій, підвищує адаптивність працівників до трансформаційних викликів, гарантує безперервність управлінського циклу та зміцнює стратегічну стійкість організації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цикловий підхід до формування інструментального забезпечення розвитку персоналу в умовах стратегічних змін ґрунтується на логіці безперервного вдосконалення та спрямований на підвищення адаптивності працівників до трансформацій, що відбуваються в організації та її середовищі. Його основна мета полягає у забезпеченні цілеспрямованого формування нових та розвитку наявних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних викликів. Запропонований підхід передбачає послідовність етапів, які створюють цілісний цикл розвитку й інтегруються в систему адаптивного управління, табл. 1, 2.

Першим етапом виступає діагностика потреб. У частині 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. Для цього застосовуються матриці відповідності «поточний рівень – необхідний рівень», тестування базових hard- та soft-skills, а також оцінка за допомогою методики «360 градусів». У частині розвитку діагностика спрямована на виявлення потенціалу вже наявних компетенцій і можливостей їх подальшого удосконалення. Тут застосовуються більш детальні інструменти аналізу – поглиблені інтерв'ю, експертна оцінка керівників та аналіз результатів участі у стратегічних проектах.

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. Інструментами є модулі первинної підготовки, наставництво та курси з освоєння нових технологій чи процесів. Розвиток у свою чергу реалізується через проектування індивідуальних траєкторій професійного зростання, що базуються на вже наявних компетенціях працівників. Для цього застосовується модель «70–20–10», карти розвитку компетенцій, інструменти планування кар'єри та

механізми залучення до стратегічних завдань організації.

Третім етапом є реалізація програм. У площині 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 площині 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.

Завершальним етапом є зворотний зв'язок та інтеграція результатів у цикл управління. У площині формування цей етап передбачає корекцію програм базового навчання відповідно до нових стратегічних вимог та включення результатів у повторний процес діагностики. У площині 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 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.

Цикловий підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін необхідно розглядати у тісному взаємозв'язку з чотириблоковою моделлю управління системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін.

Таблиця 1. Зміст системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Блок системного адаптивного управління	Підпроцес	Сутність / завдання
Блок 1: Оцінка персоналу	—	— визначення «відлікової позиції» працівників за критеріями адаптивності до стратегічних змін; — ідентифікація прогалів та потенціалу.
Блок 2: Забезпечення адаптивності персоналу	Формування	— створення відсутніх компетенцій для адаптації до стратегічних змін; — підготовка працівників до виконання нових функцій; — усунення ідентифікованих прогалів 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.

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2. Етапи методичного підходу щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації за блоком 2

Етап методичного підходу	Підпроцес	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

Джерело: власна розробка автора

Запропонований підхід становить операційне ядро блоку забезпечення адаптивності персоналу, 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 взаємобміні 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», КРІ-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.

У межах блоку 2 реалізується послідовність усіх етапів 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.

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, ротатії 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.

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, адже саме 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 методичний підхід у межах блоку 2 забезпечує постійну адаптивність, а взаємодія блоків гарантує стратегічну стійкість управління персоналом.

Таким чином, цикловий підхід 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 циклового підходу блоку 2 особливе значення має систематичне використання конкретних інструментів та методів на кожному етапі циклу формування та розвитку персоналу. Таблиця 3 відображає деталізацію застосовуваних інструментів, які забезпечують цілісність і послідовність процесів адаптивного управління. 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.

Таблиця 3. Інструменти блоку 2 (формування та розвиток) за етапами циклового підходу

Етап методичного підходу	Підпроцес	Інструменти та методи	Примітка / коментар
1	2	3	4
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

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
2. Проектування 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 треки	Акумуляція результатів та планування нового циклу розвитку

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, представлені в таблиці 3 інструменти та методи демонструють практичну реалізацію кожного етапу циклового підходу блоку 2. Вони забезпечують як створення нових компетенцій (формування), так і поглиблення вже наявних (розвиток), що дозволяє максимально використовувати потенціал персоналу. 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.

Висновки

Загалом, цикловий 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 цикловий 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.

Abstract

Modern strategic transformations, driven by digitalization and the growing dynamics of the external environment, place new demands on human resource management. Employee adaptability is becoming a key factor in organizational sustainability, but traditional development models no longer provide the necessary flexibility. One of the main problems is the lack of a comprehensive system of tools that would combine needs assessment, design, implementation, and evaluation of development programs within a single cycle. Existing HR tools are used in a fragmented manner, which complicates the operational response to strategic changes.

The relevance of developing a cyclical approach is reinforced by the need to simultaneously form new competencies and develop existing ones, ensuring their integration into management processes. Scientific research emphasizes the importance of systematic competence management, but the problem of their formation in the context of strategic adaptation remains insufficiently explored. In addition, digital technologies – HR analytics, online platforms, knowledge management systems – are not fully utilized, which reduces the effectiveness of personnel development.

The goal of this approach is to create a closed cycle of adaptive personnel management, combining the processes of competence formation and development. It includes five stages: needs assessment, program design, implementation, performance evaluation, and feedback. At each stage, competencies are considered in two dimensions: formation (creating new skills necessary for working in changing conditions) and development (deepening professional skills and increasing employee potential).

Needs assessment includes analysis of gaps between existing and required competencies, testing, and expert evaluations. Design includes the creation of adaptation programs, individual development trajectories, and competency maps. Programs are implemented through training, coaching, mentoring, rotations, and participation in strategic projects, enhanced by digital platforms and interactive technologies. Performance evaluation involves measuring the level of knowledge acquisition, skill transformation, and ability to perform complex tasks. Feedback ensures program correction and reintegration of results into the next cycle.

The cyclical approach works in conjunction with a broader adaptive management system, where personnel diagnostics, monitoring of strategic changes, and systematization of requirements form the basis for updating tools. This model ensures flexibility, continuity, and the ability of the organization to respond quickly to external challenges.

Thus, the cyclical approach creates a methodological basis for a comprehensive update of the personnel management system. It contributes to the formation of an adaptive environment, increases strategic stability, and ensures consistency between the development of competencies and the long-term goals of the organization.

Список літератури:

1. Лисик Г.С., Кузьменко О.В., Вонішук С.В. Адаптивне управління персоналом в умовах цифрової трансформації: інструментальне забезпечення та кадрові ризики. Економіка та держава. 2022. №11. С. 45-52.
2. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 316 p.
3. Deloitte Insights. 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>.
4. Кузьменко О.В., Григоренко І.В., Шпак Т.М. Синергія формування та розвитку компетенцій персоналу: інтегративний підхід. Менеджмент та інновації. 2021. № 5. С. 32-40.
5. Міністерство економіки України. Звіт про стан та перспективи розвитку цифрових HR-рішень у державному секторі. Київ, 2023. 54 с.
6. Григоренко І.В., Шпак Т.М. Методичний підхід до формування інструментального забезпечення адаптивного управління персоналом. Науковий вісник економіки та управління. 2022. № 7. С. 14-22.
7. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 320 p.
8. Griffin R.W. Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. 688 p.
9. World Bank. Digital HR in Public Sector: Lessons and Practices. Washington, DC, 2022. 72 p.

References:

1. Lysyk, H.S., Kuzmenko, O.V., & Vonyshchuk, S.V. (2022). Adaptive human resource management in the context of digital transformation: Instrumental support and personnel risks. Economics and State, (11), 45-52 [in Ukrainian].

2. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
3. Deloitte Insights. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com> [in English].
4. Kuzmenko, O.V., Hryhorenko, I.V., & Shpak, T.M. (2021). Synergy of formation and development of personnel competencies: An integrative approach. *Management and Innovations*, (5), 32-40 [in Ukrainian].
5. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). *Report on the state and prospects of digital HR solutions in the public sector*. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine [in Ukrainian].
6. Hryhorenko, I.V., & Shpak, T.M. (2022). Methodological approach to the formation of instrumental support for adaptive personnel management. *Scientific Bulletin of Economics and Management*, (7), 14-22 [in Ukrainian].
7. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press [in English].
8. Griffin, R. W. (2016). *Management* (12th ed.). Boston: Cengage Learning [in English].
9. World Bank. (2022). *Digital HR in public sector: Lessons and practices*. Washington, DC: World Bank [in English].

Посилання на статтю:

Бочевар І.В. Цикловий підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін / І.В. Бочевар // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2026. – № 1 (83). – С. 46-53. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/46.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.5. DOI: 10.5281/zenodo.18945907.

Reference a Journal Article:

Bochevar I.V. Cyclical Approach to Forming Instrumental Support for Systemic Adaptive Management of Organizational Personnel in the Context of Strategic Changes / I.V. Bochevar // Economics: time realities. Scientific journal. – 2026. – № 1 (83). – P. 46-53. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/46.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.5. DOI: 10.5281/zenodo.18945907.

