



Менеджмент

УДК 005.96: 005.8:005.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18808339>

**Управління адаптивністю людського капіталу в умовах стратегічних змін
проектно-орієнтованих організацій**

Сулим Вікторія Василівна,

кандидат економічних наук, доцент, асистент кафедри управління імені
Олега Балацького, Сумський державний університет, м. Суми, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9114-068X>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. Метою статті є комплексний аналіз управління адаптивністю персоналу проектно-орієнтованих організацій під час впровадження стратегічних змін, а також визначення шляхів покращення здатності працівників ефективно реагувати на трансформації. Для досягнення мети у дослідженні використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод аналізу і синтезу застосовано виокремлення основних підходів до трактування адаптації та адаптивності, а також для формування узагальненого бачення поняття «адаптивність людського капіталу» в контексті проектної діяльності. Для визначення рівня впливу сучасних підходів та інструментів управління персоналом на індивідуальну і командну адаптивність було використано метод узагальнення та систематизації. За допомогою системного підходу адаптивність людського капіталу було розглянуто не ізольовано, а як складову цілісної системи управління організацією, інтегрованої з процесами стратегічного управління та проектного менеджменту. Для побудови алгоритму управлінських дій щодо зниження опору персоналу та підвищення ефективності впровадження стратегічних ініціатив було застосовано



структурно-логічний метод. **Результати.** У статті досліджено проблему підвищення рівня адаптивності людського капіталу в умовах реалізації стратегічних змін у проєктно-орієнтованих організаціях. Обґрунтовано, що у сучасному динамічному середовищі адаптивність потрібно розглядати як комплексну характеристику персоналу, що поєднує в собі професійну мобільність, психологічну готовність до змін, здатність до безперервного навчання, а також ефективну командну взаємодію. Проаналізовано вплив обмеженості часу, багатофункціональності та динамічності у проєктному середовищі на рівень готовності персоналу до стратегічних трансформацій. Виявлено, що опір змінам у таких організаціях часто зумовлений невизначеністю та недостатньою узгодженістю управлінських дій. Запропоновано алгоритм управлінських заходів, спрямованих на зниження опору персоналу та пришвидшення впровадження нововведень, що передбачає поєднання інструментів управління змінами та проєктного менеджменту.

Висновки. Зважаючи на динамічність і багатофункціональність проєктного середовища, адаптивність людського капіталу розглядається як здатність працівників і команд діяти результативно в умовах невизначеності, швидко навчатися і підтримувати стратегічні цілі організації. Саме тому у статті проаналізовані основні напрями щодо підвищення стійкості персоналу та збереження відповідного рівня ефективності виконання виробничих завдань в умовах постійних змін. Доведено, що лише комплексний і послідовний підхід до розвитку компетенцій персоналу, підтримки мотивації та формування культури відкритості до змін забезпечує стійкий результат і підвищує ефективність реалізації стратегії.

Ключові слова: адаптивність, проєктне середовище, стратегічні трансформації, управління змінами, управління персоналом.



Managing human capital adaptability in the context of strategic changes in project-oriented organizations

Viktoriia Sulym,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Assistant Professor at the Oleg Balatsky Department of Management,
Sumy State University, Sumy, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9114-068X>

Abstract: The **purpose** of the article is a comprehensive analysis of the personnel adaptability management in project-oriented organizations during the implementation of strategic changes, as well as identifying ways to improve the ability of employees to effectively respond to transformations. To accomplish the stated objective, the study employed a combination of general scientific and specialized research **methods**. In particular, the method of analysis and synthesis was used to identify the main approaches to the interpretation of adaptation and adaptability, as well as to form a generalized vision of the concept of "adaptability of human capital" in the context of project activities. The method of generalization and systematization was used to determine the impact of modern approaches and tools of personnel management on individual and team adaptability. Using a systemic approach, the adaptability of human capital was considered not in isolation, but as a component of a holistic organizational management system integrated with the processes of strategic management and project management. The structural-logical method was used to build an algorithm of management actions to reduce personnel resistance and increase the effectiveness of the implementation of strategic initiatives. **Results.** The article investigates the problem of increasing the adaptability of human capital in the context of implementing strategic changes in project-oriented organizations. It is substantiated that in a modern dynamic environment, adaptability should be considered as a complex characteristic of personnel, combining professional mobility, psychological readiness for change, the ability to continuous



learning, as well as effective team interaction. The impact of time constraints, multifunctionality, and dynamism in a project environment on the level of personnel readiness for strategic transformations is analyzed. It is found that resistance to change in such organizations is often due to uncertainty and insufficient coordination of management actions. An algorithm of management measures aimed at reducing personnel resistance and accelerating the implementation of innovations is proposed, which involves a combination of change management and project management tools.

Conclusions. In a dynamic and multifunctional project environment, adaptability of human capital is considered as the ability of employees and teams to act effectively in conditions of uncertainty, to learn quickly and to support the strategic goals of the organization. That is why the article analyzes the main directions for increasing the resilience of personnel and maintaining the appropriate level of efficiency in the performance of production tasks in conditions of constant change. It is proven that only a comprehensive and consistent approach to the development of personnel competencies, maintaining motivation and forming a culture of openness to change provides a sustainable result and increases the effectiveness of strategy implementation.

Keywords: adaptability, project environment, strategic transformations, change management, personnel management.

Постановка проблеми. Сьогодні організації працюють в умовах постійної невизначеності, швидких змін і значного тиску з боку зовнішнього середовища. За таких обставин стратегічні зміни стають необхідністю для забезпечення подальшого функціонування. Значний вплив зазначені виклики мають на проектно-орієнтовані організації, діяльність яких пов'язана з реалізацією унікальних і обмежених у часі проєктів. Це вимагає прийняття гнучких управлінських рішень і здатності персоналу швидко пристосуватися до нових умов.



Досвід упровадження стратегічних трансформацій показує, що значна частина змін не дає очікуваного результату через недостатню готовність працівників до їх реалізації. Ефективність стратегічних ініціатив у проєктно-орієнтованих організаціях може суттєво знижуватися за рахунок опору змінам, низької адаптивності персоналу, обмежених можливостей швидкого навчання і т. ін. Традиційні підходи до управління персоналом часто не враховують специфіку проєктної діяльності, тому виникає необхідність перегляду існуючих інструментів, методів, механізмів управління з урахуванням вимог проєктно-орієнтованого підходу. Таким чином, у сучасних умовах залишається невирішеною проблема формування комплексного підходу до управління адаптивністю людського капіталу проєктно-орієнтованих організацій у процесі стратегічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління людським капіталом та його адаптивністю в умовах змін є досить актуальним і привертає увагу багатьох дослідників. Публікації на цю тему показують, що традиційні моделі управління персоналом часто не можуть забезпечити потрібної гнучкості й адаптивності, які є особливо важливими для ефективної роботи проєктно-орієнтованих організацій.

Ряд вітчизняних науковців підкреслює те, що функція управління персоналом в умовах сьогодення зазнає значних трансформацій і відіграє стратегічну роль. Зокрема, дослідження [1] розглядає управління людськими ресурсами як стратегічний актив компанії. Досить актуальними є дослідження, що стосуються гнучкого управління персоналом (Agile), яке розглядають як ключовий фактор підвищення адаптивності в проєктно-орієнтованих організаціях. Автори [2, 3] зазначають, що його застосування дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни, забезпечувати належний рівень інноваційності та покращувати залученість працівників у процес трансформацій. У дослідженнях Тюхтенко Н. А. та Навроцької М. М. [4] і Панченка В. А. [5] також проаналізовано інноваційні підходи в управлінні



людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до змін і зазначено, що гнучкі методи, цифрові системи й управління талантами сприяють підвищенню адаптивності персоналу і організації до трансформацій.

Автори [6] підкреслюють рівень впливу стратегічного управління людським капіталом на розвиток організації, а також на здатність персоналу адаптуватися до змін та ефективно їх реалізовувати. У статті зазначено, що саме гнучкі методи в цьому випадку є критично важливими для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Особливої уваги заслуговують дослідження [7 - 10], присвячені аналізу адаптації команд до нових умов через застосування HR-практик, що підвищують стійкість організації у кризових умовах. Значну увагу вивченню гнучких методів управління персоналом приділено в роботах зарубіжних вчених. Зокрема, Moh'd S. та співавтори [11] демонструють розвиток гнучких підходів як окремого напрямку досліджень, що користується значною популярністю.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на те, що кількість наукових досліджень щодо управління людським капіталом, гнучких методів управління, а також адаптації персоналу до змін постійно зростає, багато важливих аспектів цієї теми й досі залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, в існуючих дослідженнях відсутній цілісний підхід до управління адаптивністю персоналу в контексті стратегічних змін у проектно-орієнтованих організаціях. Більшість наукових робіт зосереджена на загальних питаннях управління персоналом і впровадженні окремих інструментів, таких як Agile, навчання, мотивація, але рідко розглядає їх як взаємопов'язані частини єдиної системи управління адаптивністю персоналу. Крім того, у багатьох дослідженнях адаптація персоналу аналізується на рівні окремого працівника, і часто не береться до уваги адаптація проектних команд як колективів.

В умовах проектної роботи команди часто є тимчасовими, багатофункціональними і динамічними, тому командна адаптивність тут



відіграє вагомую роль у реалізації стратегічних змін. Недостатньо вивченим залишається також питання впливу стратегічних змін на здатність персоналу до швидкого навчання, перекваліфікації та застосування знань в різних проєктах. Цей напрямок є надзвичайно важливим, адже застосування в діяльності команди отриманих знань в проєктно-орієнтованому середовищі має обмежені часові рамки. Серед причин недостатньої вивченості зазначених аспектів можна виділити фрагментарність наукових підходів, застосування переважно універсальних моделей управління персоналом і достатню складність емпіричного дослідження адаптивності персоналу в умовах змін та невизначеності. Тому ці невирішені аспекти є ключовими для більш глибокого розуміння загальної проблеми, адже адаптивність людського капіталу є вагомим чинником успішної реалізації стратегічних змін. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку підходів до управління адаптивністю людського капіталу в проєктно-орієнтованих організаціях під час стратегічних змін, а також на визначення ключових інструментів і механізмів управління, які допомагають підвищити адаптивність проєктних команд. Це дозволить краще зрозуміти проблему з теоретичної точки зору та підготувати практичні рекомендації для підвищення ефективності стратегічних трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування комплексного підходу до управління адаптивністю людського капіталу в проєктно-орієнтованих організаціях у процесі стратегічних змін та визначення інструментів і механізмів, що можуть покращити здатність персоналу і проєктних команд ефективно реагувати на трансформації. Для досягнення цієї мети пропонується розв'язання таких завдань:

1. Уточнити сутність поняття «адаптивність людського капіталу» в контексті стратегічних змін, а також в межах діяльності проєктно-орієнтованих організацій.



2. Проаналізувати, як саме стратегічні зміни впливають на персонал і проєктні команди в умовах обмеженості часу, багатофункціональності і динамічності проєктного середовища.

3. Проаналізувати сучасні підходи та інструменти управління персоналом з точки зору їх впливу на підвищення рівня адаптивності.

4. Запропонувати алгоритм управлінських дій щодо зниження опору персоналу та пришвидшення впровадження стратегічних ініціатив у проєктно-орієнтованих організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття адаптації персоналу сучасні науковці розглядають переважно з точки зору пристосування до змін у виробничих процесах. Так, на думку Пижової М.О. та Пижова О.М. [12, с. 232], під адаптацією працівників слід розуміти процес ефективного інтегрування нових чи переведених працівників у нове робоче середовище, команду чи корпоративну культуру. Тимошенко В. А. [13, с. 74] пропонує трактувати професійну адаптацію як засвоєння працівником норм поведінки (виробничих, соціальних), які необхідні для виконання трудових обов'язків. Лемещук Р. у своїй праці [14, с. 113] також ототожнює це поняття з ознайомленням працівників із правилами роботи на підприємстві, а також з наданням допомоги новим працівникам стосовно інтегрування в колектив.

Досліджуючи поняття адаптивності людського капіталу у сучасних умовах, доцільно розглядати його не лише як здатність працівників швидко звикнути до нових умов праці чи правил. А в контексті стратегічних змін і специфіки проєктної діяльності це поняття набуває значно глибшого змісту. Адаптивність людського капіталу варто розуміти як здатність працівників і команд ефективно діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміну стратегічних пріоритетів, опановувати нові компетенції, зберігаючи при цьому належний рівень результативності виконання завдань. Це поняття має поєднувати професійну мобільність, психологічну готовність до змін, відкритість до нового досвіду, а також вміння навчатися протягом усієї



професійної діяльності. В умовах необхідності впровадження стратегічних трансформацій адаптивність має означати також готовність працівників підтримувати нові цілі організації, змінювати звичні підходи до виконання роботи, а також брати активну участь у впровадженні нових процесів. Організація матиме значні шанси на успішну реалізацію стратегії у тому випадку, коли працівники сприйматимуть зміни не як загрозу, а як можливість розвитку й отримання нових знань, а також коли будуть ефективно поєднуватися інструменти управління змінами та проєктний менеджмент [15].

У проєктно-орієнтованому середовищі адаптивність має певні особливості, адже тут виконання робіт відбувається зазвичай у тимчасових командах, склад яких може змінюватися залежно від завдань. Тому за таких умов адаптивність означатиме ще й уміння швидко інтегруватися в новий колектив, налагоджувати ефективну комунікацію і взаємодію, розуміти специфіку проєкту, а також бути активним учасником робочого процесу. Крім того, у проєктному середовищі знання та навички мають швидко оновлюватися через постійні зміни технологій, вимог замовників, інструментів управління. Тому адаптивність людського капіталу буде реалізовуватися ще й через швидке застосування здобутих знань на практиці. Варто наголосити на тому, що у проєктно-орієнтованих організаціях адаптивність стосується не тільки індивідуального рівня, а має колективний вимір. Команда проєкту є цілісним суб'єктом і повинна вміти перебудовувати свою роботу, змінювати способи взаємодії, здійснювати перерозподіл відповідальності, а також бути згуртованою у період змін. Саме тому адаптивність людського капіталу є синергією особистих і командних можливостей.

У проєктно-орієнтованих організаціях стратегічні зміни зазвичай відбуваються через реалізацію конкретних проєктів, тому персонал безпосередньо є дотичним до них у своїй щоденній роботі. В таблиці 1 наведені основні фактори проєктного середовища, що мають вплив на персонал щодо впровадження стратегічних змін.



Таблиця 1

Вплив стратегічних змін на компоненти проєктного середовища та вимоги до персоналу

Фактор середовища	Зміст впливу стратегічних змін	Необхідна адаптивна реакція персоналу
Обмеженість часу	Подвійне навантаження (поточні терміни виконання робіт і необхідність освоювати нововведення)	Миттєва інтеграція знань у робочі процеси
Багатофункціональність	Розширення меж відповідальності, зміна ролей у команді та інструментарію	Гнучкість мислення, готовність до швидкої перекваліфікації
Динамічність	Постійна невизначеність, зміна вимог замовників і технологій	Психологічна стійкість, здатність діяти ефективно в умовах невизначеності

Джерело: власна розробка автора

Як видно з таблиці, в умовах обмеженості часу створюється додаткове навантаження на персонал проєкту, адже працівники мають виконувати поточні завдання, дотримуючись дедлайнів, і паралельно адаптуватися до нових вимог чи підходів. Крім того, часто наслідками змін стратегічних пріоритетів є коригування цілей проєкту, перегляд ролей у команді або зміна її складу. Тому такі процеси потребують швидкого реагування і гнучкості мислення працівників. До того ж, багатофункціональність проєктного середовища посилює цей вплив через необхідність для учасників проєкту виконувати кілька ролей одночасно і поєднувати різні функції (експертні, комунікаційні, організаційні і т. ін.). за таких обставин адаптивність проявляється через здатність швидко навчатися і застосовувати здобуті знання саме тоді, коли проєкт перебуває в активній фазі реалізації.

Динамічність проєктного середовища є ще одним фактором, що має значний вплив на рівень адаптивності персоналу, адже зміни умов, вимог замовників, ресурсного забезпечення чи технологій формують атмосферу постійної невизначеності і навіть хаотичності. У такій ситуації важливо, щоб



працівники розуміли сенс змін, управлінські дії були послідовними, а керівництво надавало підтримку. За таких умов знижується рівень опору і зростає командна згуртованість. Важливо також підкреслити, що вплив стратегічних змін може проявлятися як на індивідуальному (психологічна готовність до змін, здатність швидко навчатися і т. ін.), так і на командному (здатність перебудувати взаємодію, перерозподілити ролі і підтримувати комунікацію) рівнях. Тому управління адаптивністю не може стосуватися використання лише окремих інструментів навчання чи мотивації. Потрібно формувати цілісну систему управлінських дій, що будуть спрямовані на розвиток командної взаємодії, а також створення культури відкритості до змін.

Функціональні особливості проектної діяльності вимагають застосування спеціальних підходів та інструментів управління персоналом, що впливають на підвищення рівня адаптивності персоналу. Таблиця 2 містить узагальнюючу інформацію щодо ключових сучасних інструментів управління персоналом та демонструє особливості їх застосування.

Таблиця 2

Сучасні підходи та інструменти управління персоналом і їх вплив на адаптивність людського капіталу

Підхід / інструмент	Вплив на індивідуальну адаптивність	Вплив на командну адаптивність	Обмеження
Гнучкі підходи (Agile, Scrum, Kanban)	Розвиток гнучкого мислення, швидка реакція на зміни	Зміна ролей, посилення взаємодії	Потребує формування культури довіри та підтримки керівництва
Навчання	Формування здатності до швидкого навчання, професійна мобільність	Взаємозамінність учасників, підвищення компетентності команди	Низький ефект без практичної інтеграції знань
Мотивація	Підвищення рівня продуктивності та готовності до змін	Підтримка колективної відповідальності	Не забезпечує стійкої адаптивності без розвитку компетенцій
Культура відкритості до змін	Зниження опору, підвищення довіри	Зменшення конфліктності, консолідація команди	Формується поступово



Розвиток психологічної стійкості	Підвищення стресостійкості та емоційної гнучкості	Збереження продуктивності в умовах невизначеності	Не замінює системних управлінських рішень
----------------------------------	---	---	---

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [2, 16 - 19]

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про те, що жоден із зазначених інструментів управління персоналом не забезпечує зростання адаптивності сам по собі. Гнучкі підходи допомагають швидше реагувати на зміни, навчання допомагає у формуванні компетентнісної бази, мотиваційні підходи підтримують готовність персоналу до змін, а культура відкритості та психологічна стійкість створюють сприятливе середовище для трансформацій.

У той же час ефективність кожного інструменту залежить від того, наскільки він інтегрований у загальну систему управління. Якщо заходи в організації впроваджують фрагментарно, то їхній вплив буде короткостроковим. Тому для підвищення рівня адаптивності людського капіталу в проектно-орієнтованих організаціях потрібно застосовувати комплексний і послідовний підхід, що поєднуватиме розвиток компетенцій, підтримку мотивації і формування культури відкритості до змін.

Розглянемо основні управлінські дії, що допоможуть знизити опір персоналу та підвищити ефективність впровадження змін (таблиця 3).

Таблиця 3

Алгоритм управлінських дій щодо зниження опору персоналу та пришвидшення впровадження стратегічних ініціатив у проектно-орієнтованих організаціях

Етап управлінських дій	Зміст дій керівництва	Очікуваний результат
Пояснення логіки змін	Обґрунтування причин трансформацій, демонстрація зв'язку між стратегією та проектами, роз'яснення ролей та завдань	Зниження рівня невизначеності, формування усвідомленої підтримки змін
Діагностика адаптивності	Оцінка готовності працівників і команд до змін, виявлення дефіциту компетенцій	Розуміння реального рівня готовності, запобігання ризикам



Перегляд пріоритетів і навантаження	Коригування термінів, уточнення пріоритетів, забезпечення ресурсної підтримки в період змін	Зменшення стресу та опору через перенавантаження
Інтеграція навчання у проєкти	Запровадження практико-орієнтованого навчання із застосуванням знань під час виконання роботи	Формування професійної мобільності та швидке засвоєння нововведень
Розвиток гнучкості ролей	Заохочення взаємозамінності, розширення функціональних компетенцій, підтримка командної взаємодії	Підвищення командної адаптивності та стійкості до змін
Формування культури відкритості	Розвиток довіри, відкритої комунікації, підтримка ініціативності	Зменшення конфліктності, зростання згуртованості
Підтримка психологічної стійкості	Регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень, підтримка керівника проєкту	Збереження продуктивності в умовах невизначеності
Інтеграція процесів управління змінами і проєктного менеджменту	Включення заходів щодо адаптації в плани проєктів, визначення відповідальних за управління змінами	Системність впровадження стратегічних ініціатив
Забезпечення системності і послідовності дій	Комплексне поєднання навчання, мотивації, формування культури відкритості та узгодження всіх інструментів у межах єдиної стратегії	Стійкий довгостроковий ефект змін, мінімізація формального підходу, уникнення короткострокових результатів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [2, 4, 16 - 19]

У проєктно-орієнтованих організаціях стратегічні зміни відбуваються в умовах напруженого ритму роботи, коли працівники одночасно мають виконувати декілька завдань. Тому основними причинами виникнення опору можуть бути перенавантаження, невизначеність і недостатність пояснень. Для зниження опору управлінські дії мають бути послідовними і взаємопов'язаними. Керівництво має забезпечити пояснення логіки змін і оцінити рівень готовності працівників до них (на індивідуальному і на командному рівнях). Важливим кроком також є зменшення надмірного навантаження в період трансформацій, що має супроводжуватись коригуванням термінів виконання робіт працівниками, а також належною ресурсною підтримкою. Також дуже важливо розвивати відкриті комунікації, щоб полегшити взаємодію між різними рівнями управління проєктами та



підтримати психологічну стійкість працівників у динамічному середовищі. Забезпечення системності і послідовності дій створюють можливості для отримання довгострокового ефекту змін.

Висновки. Проведений у статті аналіз свідчить про те, що в проєктно-орієнтованих організаціях стратегічні зміни відбуваються не ізольовано, а безпосередньо в процесі реалізації проєктів. Саме тому рівень їх успішності залежить від готовності і здатності персоналу швидко адаптуватися до нових умов, вимог і пріоритетів. Адаптивність людського капіталу в цьому контексті слід розглядати ширше, ніж просто пристосування до нових правил роботи. На адаптивність персоналу мають суттєвий вплив особливості проєктного середовища (обмеженість часу, багатофункціональність, динамічність), але за умови належної управлінської підтримки вони можуть стати каталізатором розвитку гнучкості й командної згуртованості. Наведений у статті алгоритм управлінських дій доводить, що ефективне зниження опору персоналу і забезпечення успішної реалізації змін можливі за умови інтегрування управління змінами в систему проєктного менеджменту. Отже, адаптивність людського капіталу – це не лише риса окремих працівників, а й важливий стратегічний ресурс для організації. Її цілеспрямований розвиток допомагає перетворювати стрес і невизначеність на можливості для професійного та організаційного зростання та забезпечує успішну реалізацію стратегічних ініціатив у проєктно-орієнтованому середовищі.

Список використаних джерел

1. Москаленко Н., Радчук П. Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції HR-менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 217 – 224. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-29>.
2. Юрганов М., Смирковська В. Концептуальні основи гнучкого управління людськими ресурсами проєктно-орієнтованих організацій. *Сталий*



розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 249-255.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-37>.

3. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125>.

4. Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2025. № 29. С. 85-97. DOI: <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>.

5. Панченко В. Гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>.

6. Бойківська Г., Лучко Д., Гордон П. Вплив стратегічного управління людським капіталом на розвиток стратегічних здібностей організації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 185-190. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22)).

7. Михайловська О., Філіпова Н. Управління змінами кризь призму HR: адаптація команди до нових реалій. *Modeling the development of the economic systems* 2025. № 4. С. 392–399. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-49>.

8. Ковальчук Н., Комаров, К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>.

9. Dedilova T., Timchenko O., Vereskun M., Tonkykh O., & Zelenko O. Sustainable Business Resilience: Enhancing Team Adaptability Under Strategic Uncertainty . *European Journal of Sustainable Development*. 2025. № 14(3), P. 853-866. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n3p853>.



10. Козак К., Корсікова Н., Морщавка А., Шиленко І., Деревянко О. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 93 – 98.
11. Moh'd S., Gregory P., Sharp H., Barroca L. Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*. 2024. Volume 38, Issue 4. P. 345-374. DOI: <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>.
12. Пижова М.О., Пижов О.М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 232 – 234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-8/52>.
13. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С. 71 – 78. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78.
14. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). С. 111 – 118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861).
15. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проектного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проектів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С. 63 – 68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68).
16. Зошій І. В. Психологічна стійкість особистості в екстремальних умовах життєдіяльності. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія*. 2024. № 2 (4). С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1297/2024-2-17>.
17. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>.



18. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

19. Козлова І. М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 117 - 129. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129)