

Владислав О. Барабаш*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах технологічних трансформацій та соціально-економічної невизначеності інвестування в людський капітал перетворюється з конкурентної переваги на стратегічну необхідність для забезпечення стійкості підприємства. Підприємства, які системно інвестують у професійний розвиток, здоров'я та мотивацію персоналу, демонструють вищу адаптаційну здатність у кризових умовах. У статті обґрунтовано підхід до інвестування в людський капітал не як до операційних витрат, а як до стратегічних інвестицій, що забезпечують гнучкість та резильєнтність персоналу у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. На основі проведеного дослідження запропоновано континуальну модель адаптивної гармонізації кадрового потенціалу, яка концептуалізує його як інтегративне ядро, що поєднує три синергетичні компоненти: працівника (носія компетентностей, знань, мотивації), працю (організаційно-технологічне середовище) та необхідність управління (оцінка, планування та розвиток), що функціонує в режимі постійної динамічної взаємодії, перетворюючи зовнішні виклики турбулентного середовища на імпульси для трансформації. На основі узагальнених наукових підходів та уточненні економічної сутності базових категорій із даної проблематики сформовано авторське трактування адаптивного управління кадровим потенціалом підприємства як цілеспрямованого процесу синергетичного впливу на формування, розвиток і реалізацію інтегральної сукупності наявних і латентних ресурсів персоналу, спрямованого на приведення кадрової системи до функціональної стійкості шляхом гнучкого коригування цілей, структур і процесів, проєктування індивідуальних траєкторій розвитку та формування сприятливого середовища для розкриття потенціалу працівників у відповідь на вплив обурюючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: адаптація, адаптивність, адаптивне управління, кадровий потенціал, людський капітал, розвиток, стратегічний ресурс.

Рис. 7. Літ. 20.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-117-130

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4303-8055>

Vladislav Barabash

HUMAN CAPITAL AS A STRATEGIC RESOURCE: MODERN APPROACHES TO ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCES

In the current climate of technological transformation and socio-economic uncertainty, investment in human capital is evolving from a competitive advantage into a strategic necessity for ensuring an organization's sustainability. Organizations that systematically invest in their staff's professional development, health, and motivation demonstrate greater capacity to adapt during crises. This article justifies treating human capital investment not as an operational expense but as a strategic investment that ensures staff's flexibility and resilience in response to rapid changes in the external environment. Based on the research conducted, a continuous model of adaptive harmonisation of human resource potential is proposed, which conceptualises it as an integrative core

* Poltava National Technical University, Ukraine.

combining three synergistic components: the employee (as the bearer of competencies, knowledge and motivation), work (the organisational and technological environment) and the need for management (assessment, planning and development), which functions in a state of constant dynamic interaction, transforming the external challenges of a turbulent environment into catalysts for transformation. Based on generalised scientific approaches and a clarification of the economic essence of the basic categories relating to this subject area, the author has formulated an interpretation of adaptive management of an enterprise's human resource potential as a purposeful process of synergistic influence on the formation, development and realisation of the integrated set of existing and latent staff resources, aimed at bringing the human resources system to a state of functional stability through the flexible adjustment of objectives, structures and processes, designing individual development pathways and creating a supportive environment for employees to realise their potential in response to the impact of disruptive factors from both the external and internal environments.

Keywords: adaptation, adaptability, adaptive management, human resources, human capital, development, strategic resource.

Peer-reviewed, approved and placed: 13.06.2026

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими й практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена суперечністю між зростаючою потребою підприємств у адаптивному управлінні кадровим потенціалом та недостатньою розробленістю його теоретико-методологічних засад. Традиційні підходи до управління персоналом не забезпечують необхідної гнучкості в умовах соціально-економічної турбулентності, що актуалізує потребу в подоланні методологічних прогалів. Розробка нових концепцій адаптивного управління кадровим потенціалом є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі.

Аналіз останніх публікацій щодо проблеми. Проблематика адаптивного управління в умовах ринкових викликів висвітлена в працях Єльнікової Г. В. [2], Ждамірова Є. Ю. [3], Калініченко Л. Л. [5], Мяснікова В. О. [9] та інших, які зосереджуються на загальних аспектах адаптації організаційних систем. Олексюк М. І. [12] і Спіцина А. Є. [13] досліджують стратегічні трансформації управління, а Наливайко Т. Л. [10] – організаційні механізми адаптації виробництва. Однак консолідований підхід до адаптивного управління кадровим потенціалом відсутній: більшість досліджень розглядають цю категорію поверхово або фрагментарно, залишаючи поза увагою системний вплив зовнішньої турбулентності, а специфіка адаптації кадрового потенціалу перебуває на периферії наукового дискурсу.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є концептуальне обґрунтування адаптивного управління кадровим потенціалом як цілеспрямованого процесу, спрямованого на забезпечення функціональної стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Науковці [13] трактують інвестиції в персонал як цілеспрямовані вкладення в розвиток працівників, що підвищують їхню залученість, продуктивність, лояльність і компетенції, перетворюючи людський потенціал на стратегічний актив, який впливає на фінансові результати підприємства – прибуток і окупність витрат. Такі

вкладення також підвищують адаптивність до ринкових змін і формують конкурентну перевагу. Водночас багато роботодавців уникають систематичного інвестування в персонал через складність оцінювання його ефективності.

Згідно з представленими даними (рис. 1), наразі спостерігається тенденція до помірному зниженню рівня безробіття: з максимального значення в 21% у 2022 році до очікуваних 14% у 2024 році.

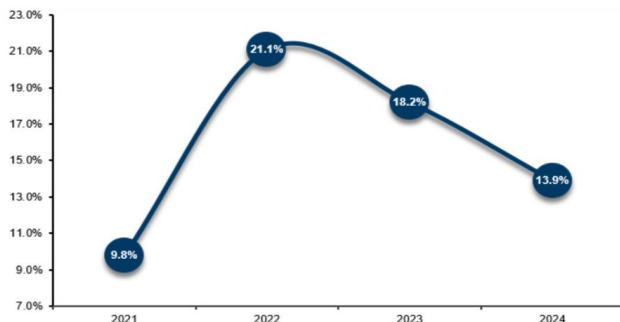


Рис. 1. Рівень безробіття у 2021-2024 роках за визначенням МОП (відсоткове співвідношення кількості безробітних до економічно активного населення у віці 15-70 років) [16]

Прогнозоване зниження рівня безробіття з 21% (2022) до 14% (2024) безумовно є позитивним сигналом. Проте, в умовах повоєнного відновлення економіки абсолютне значення показника на рівні 14% слід інтерпретувати як критично високе, що свідчить про глибокі дисфункції на ринку праці, обумовлені дезорганізацією виробництва, масованими внутрішніми переміщеннями населення та руйнуванням капіталу, що вимагає цілеспрямованого втручання з боку держави.

Дана тенденція, ймовірно, є наслідком не стільки фундаментального посилення ринку праці, скільки тимчасових факторів, таких як відновлення трудової міграції й адаптація бізнесу до нових умов, які не вирішують проблему структурного безробіття в довгостроковій перспективі.

На основі поданої візуалізації Державним центром зайнятості (рис. 2) у 2024 р. спостерігається загальне скорочення штатної чисельності в Україні на 1,11% (приблизно –47 тис. осіб), що відображає структурні зрушення на ринку праці.

Регіональна динаміка виявляє контрасти: зростання у Львівській (+2262), Київській (+1666) та Закарпатській (+1599) областях проти різкого скорочення в Донецькій (–22 251), зумовленого воєнними та економічними факторами. Галузевий аналіз підтверджує перехід до сервісно-технологічної моделі – зростання в торгівлі (+9875) та інформаційно-телекомунікаційному секторі (+2001) супроводжується значними втратами в транспорті (–19 735), добувній промисловості (–16 087) та сільському господарстві (–6672). Дані

свідчать про глибоку структурну трансформацію економіки, посилену впливом війни та глобальними трендами.

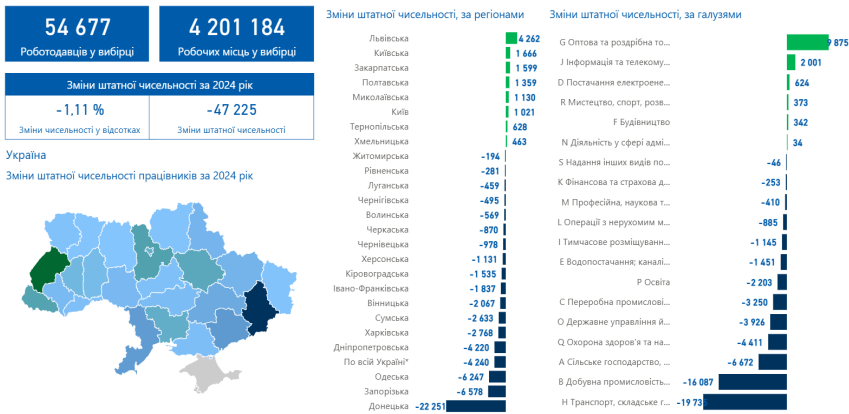


Рис. 2. Опитування роботодавців за 2024 рік: порівняння штатної чисельності працівників станом на 01.01. 2024 [16]

Як бачимо з рис. 3, віковий склад зайнятих у 2024 році (4,2 млн осіб) характеризується домінуванням групи 25–60 років (80,5%).

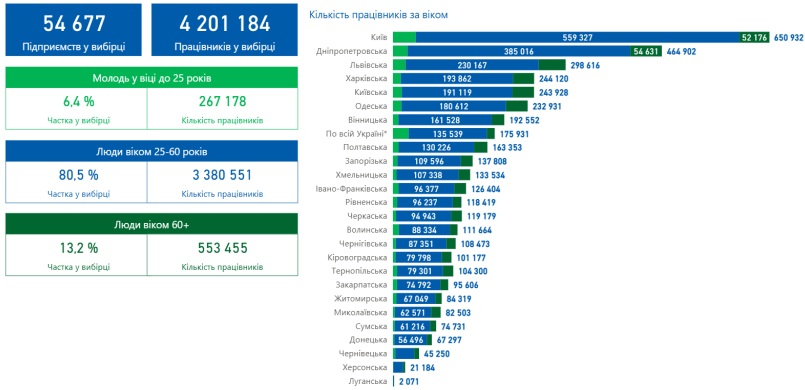


Рис. 3. Опитування роботодавців за 2024 рік: порівняння штатної чисельності працівників станом на 01.01. 2024 [16]

Частка молоді до 25 років незначна (6,4%), а працівники віком 60+ становлять 13,2%. Географічними лідерами за кількістю працюючих є місто Київ (650 тис.), Дніпропетровська (385 тис.) та Львівська (298 тис.) області. Домінування вікової групи 25–60 років вказує на зрілу структуру робочої сили з обмеженим припливом молоді та поступовим старінням трудового

потенціалу, що створює необхідність у розвитку політики залучення молоді й підтримки працевлаштування людей похилого віку.

Воєнні дії створюють критичні умови для підприємств, спричиняючи системні кадрові проблеми та загрози життю й психофізіологічному стану працівників через перманентний стрес і небезпеку, що знижує продуктивність і вимагає впровадження адаптаційних механізмів для збереження кадрового потенціалу. Як зазначають дослідники [13], управління кадровим потенціалом передбачає цілеспрямований вплив на його розвиток, оцінювання, нарощування та оптимальне використання трудових можливостей персоналу, а стратегічні інвестиції в людський капітал є критично важливими для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Автори [1] вбачають головним завданням в управлінні кадровим потенціалом не максимальне його нарощування, а розвиток рівня кадрового потенціалу підприємства, що відповідає потребам виробництва. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства передбачає не стільки кількісне збільшення трудових ресурсів, скільки якісне узгодження професійних компетенцій персоналу з операційними та стратегічними потребами виробничої системи. Критичним аспектом у цьому процесі є необхідність постійного моніторингу й аналізу відповідності наявного кадрового потенціалу чинним і перспективним викликам.

Гриньова В. М., Писаревська Г. І. вважають, що ефективність управління кадровим потенціалом значною мірою визначається зовнішніми умовами, тому головне завдання управління кадровим потенціалом полягає в його постійному відновленні та адаптації до цих умов [1]. Автори [7] чітко підкреслюють системність і безперервність управлінського процесу, орієнтацію на розвиток, збереження та ефективне використання людського капіталу. Перелік ключових функцій — планування, відбір, підготовка, оцінювання та мотивація — відображає класичний інструментарій управління. Важливим є й акцент на професійній реалізації працівників та їхній адаптації до змін, що відповідає вимогам сучасної економіки.

Узагальнюючи наукову думку щодо управління кадровим потенціалом підприємства, визначимо його як цілеспрямований комплексний вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу, спрямований на впорядкування кадрової системи через діагностику поточного стану кадрового потенціалу для розвитку трудових можливостей персоналу, подальшого проєктування індивідуальних траєкторій професійного й особистого розвитку та формування сприятливого середовища для розкриття творчого, інтелектуального потенціалу, здібностей і можливостей працівників.

Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом становлять стратегічну основу стійкості підприємств в умовах соціально-економічної турбулентності, оскільки забезпечують не лише ефективне використання людських ресурсів, але й розвивають їхню здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Сучасне управління кадровим потенціалом інтегрує низку інноваційних підходів, зокрема, компетентнісну модель оцінки персоналу, системи управління талантами з індивідуальними траєкторіями розвитку та цифрові інструменти аналітики для прогнозування кадрових

потреб [11]. Ключову роль відіграють адаптивне управління продуктивністю з регулярним зворотним зв'язком, формування корпоративної культури відкритості й інновацій, впровадження гнучких форм зайнятості та пріоритет добробуту працівників. Такі механізми, поєднані зі стратегічним кадровим плануванням і цілеспрямованою роботою з молодими фахівцями, створюють основу для формування стійкого та конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства. Необхідність упровадження адаптивного управління кадровим потенціалом як стратегічного чинника розвитку підприємства зумовлена впливом зовнішніх і внутрішніх викликів, представлених на рис. 4.

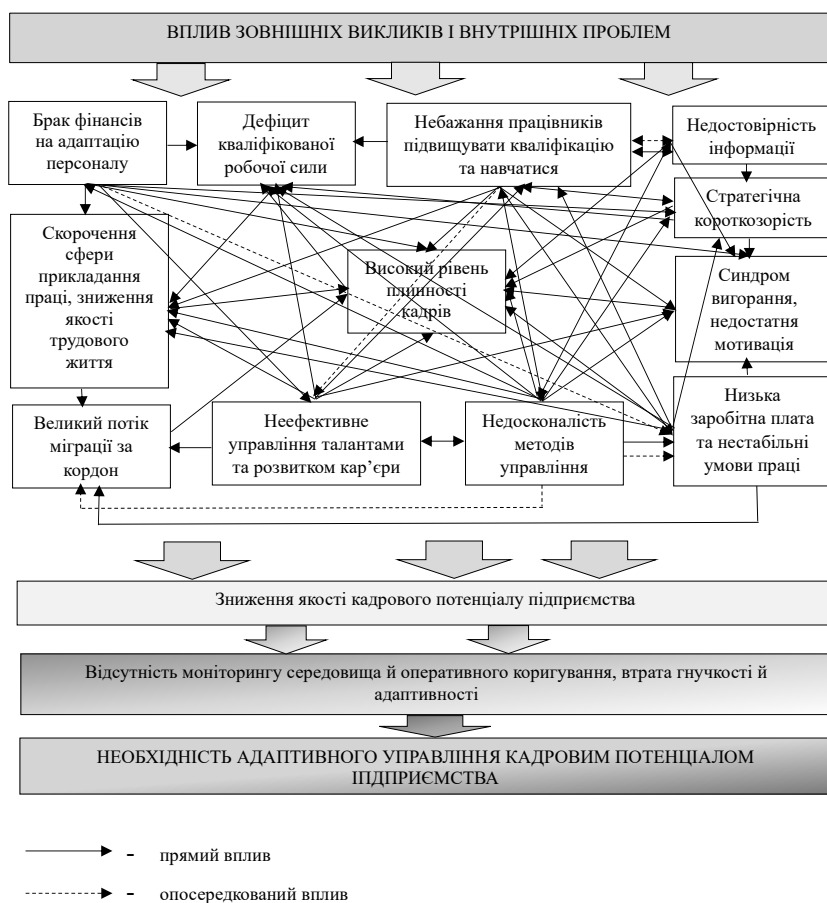


Рис. 4. Вплив зовнішніх і внутрішніх детермінант на формування потреби в адаптивному управлінні кадровим потенціалом підприємства, розроблено автором на основі [14, 15]

Сучасне підприємство функціонує в умовах глибоких і прискорених трансформацій, зумовлених динамікою економічних, технологічних і соціальних процесів, що вимагає переходу до гнучких управлінських систем, здатних не лише реагувати на зміни, а й проактивно їх використовувати. У такому контексті кадровий потенціал перетворюється з функціонального ресурсу на ключовий стратегічний актив, а його адаптивність стає вирішальним чинником конкурентної стійкості підприємства. Представлена модель (рис. 5), що ґрунтується на системному підході, концептуалізує кадровий потенціал як ядро, що інтегрує три синергетичні компоненти: як носія компетентностей, знань і мотивації; працю як організаційно-технологічне середовище реалізації потенціалу та управління як механізм оцінки, планування та розвитку. Така триєдина система функціонує в режимі постійної динамічної взаємодії, перебуваючи під безперервним впливом зовнішніх факторів, які одночасно виступають як джерело викликів і імпульсів для трансформації.

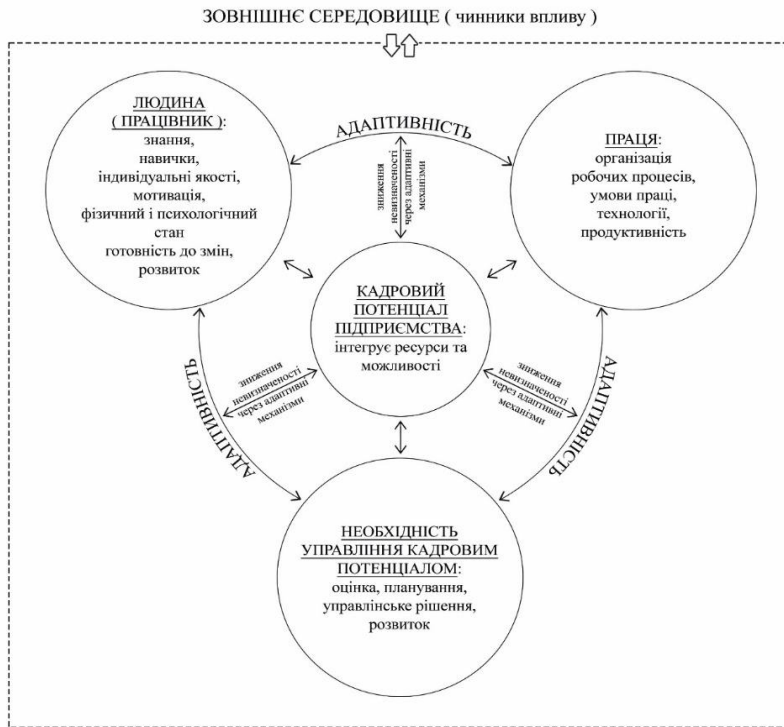


Рис. 5. Континуальна модель адаптивної гармонізації кадрового потенціалу в турбулентному середовищі, розроблено автором

В сучасному динамічному середовищі традиційні підходи до управління персоналом виявляються неефективними через недостатню гнучкість.

Запропонована модель демонструє, що відсутність цілісної системи адаптації призводить до зниження продуктивності, втрати кваліфікованих кадрів і послаблення конкурентних позицій. Модель обґрунтовує необхідність постійного моніторингу зовнішніх викликів та оперативного впровадження адаптивних управлінських рішень.

Адаптивне управління кадровим потенціалом є сучасним підходом, що забезпечує гнучкість реакції підприємства на виклики динамічного середовища шляхом розвитку мотивації персоналу, впровадження інноваційних технологій і створення умов для розкриття індивідуального потенціалу працівників, а його концептуальною основою залишається орієнтація на здібності, особистісні якості та розвиток кожної людини як джерела стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження адаптивного управління, зокрема, щодо складних соціально-економічних систем чи інших об'єктів, потребує чіткого визначення базового понятійного апарату. Ключовими для цього наукового поля є категорія «адаптація», а також поняття «адаптивність» й «адаптивне управління». Сутність категорії «адаптація» та поняття «адаптивність» були розглянуті у працях багатьох вчених. У сучасній науковій літературі з управління підприємствами поняття «адаптація» характеризується значною різноманітністю трактувань, що свідчить про його системну складність і багатоаспектність. Аналіз ключових позицій дозволяє виокремити кілька взаємопов'язаних, але концептуально різних підходів.

Дослідники, серед яких [5, 10, 15, 19], інтерпретують адаптацію, перш за все, як процес пристосування організаційної системи до умов змінюваного середовища. За даного контексту на перший план вноситься динамічна природа явища, здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики з метою збереження стійкості та функціональної цілісності в довгостроковому періоді. Інший науковий вектор [14] зосереджується на соціально-психологічному вимірі цього процесу. Окрема група науковців [8, 9] висловлює думку, згідно з якою адаптація є цілеспрямованим і керованим процесом. Погляд автора [11] розкриває адаптацію крізь призму безперервної циклічної взаємодії системи з її оточенням.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку аналітичних висновків. По-перше, спостерігається концептуальна узгодженість щодо визнання адаптації динамічним процесом, зумовленим необхідністю пристосування до мінливих умов. По-друге, існує принципова різниця в акцентах: у розгляді її як органічної властивості системи та як результату свідомого управлінського втручання. Таким чином, адаптацію доцільно визначати як цілеспрямований, системно керований і безперервний процес багаторівневої взаємодії системи з внутрішнім і зовнішнім середовищем, зумовлений необхідністю її пристосування до мінливих умов.

Аналіз наукових підходів до визначення адаптивності засвідчує її полісемантичну природу, яка інтегрує процесуальні, атрибутивні й оцінні характеристики функціонування організаційних систем. Автор [15] концептуалізує адаптивність як динамічну послідовність управлінських дій, спрямованих на трансформацію організаційної структури, операційних

параметрів та механізмів функціонування. Альтернативну позицію репрезентують дослідники [4, 6, 10], які інтерпретують адаптивність як імбіційну властивість організаційної системи – інтегральну здатність до оперативного реагуючого відповіді на екзогенні та ендогенні зміни. Системну перспективу висувують вчені [20], які ідентифікують адаптивність як комплексний конструкт, що синтезує гнучкість, мобільність і маневреність підприємства. Інноваційний вектор розвитку поняття репрезентує [4], що детермінує кореляційний зв'язок між адаптивністю та економічною безпекою, зокрема, здатністю до трансформації деструктивних впливів у конкурентні переваги.

На підставі розглянутих визначень автор пропонує розуміти під адаптивністю стратегічну здатність системи до трансформації її внутрішнім потенціалом, що формується через гнучкі компетентності й організаційну сприйнятливості до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без урахування багатовимірності процесів адаптації й адаптивності. Адаптація є динамічним процесом пристосування персоналу й організаційних структур до мінливих умов, що забезпечує оперативну реакцію. Адаптивність же виступає стратегічною здатністю кадрової системи до трансформації, її внутрішнім потенціалом, що формується через гнучкі компетенції та організаційну сприйнятливості до змін. Таким чином, адаптивне управління полягає не лише в ініціюванні процесів змін, а й у цілеспрямованому розвитку внутрішнього потенціалу для їх здійснення, що становить ядро конкурентної переваги підприємства. У зв'язку з цим у представлений концептуальній моделі (рис. 6) поняття «адаптація» в контексті управління кадровим потенціалом розкривається крізь призму його багатовимірності.

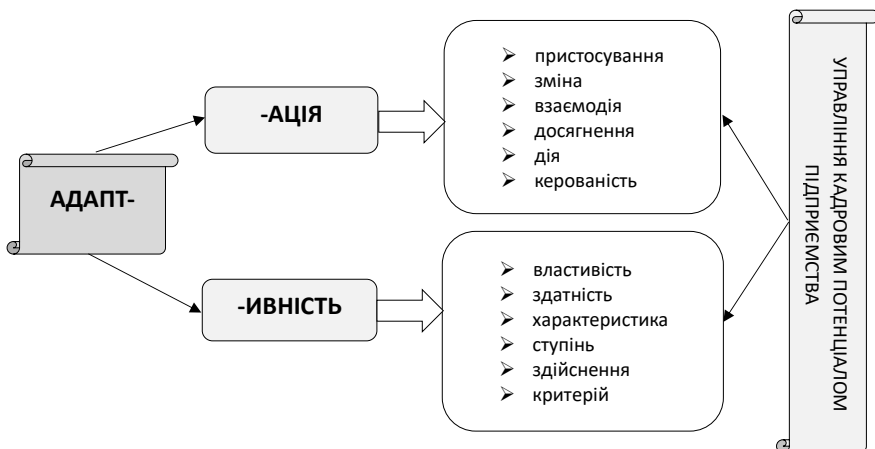


Рис. 6. Концептуальна модель розмежування сутності адаптації й адаптивності в контексті управління кадровим потенціалом, розроблено автором на основі [4, 6, 10]

Здійснене узагальнення дало змогу виокремити аспекти застосування термінів «адаптація», «адаптивність», які безпосередньо дотичні до проблеми управління кадровим потенціалом підприємства.

Модель ґрунтується на двох взаємодоповнюючих векторах аналізу, що разом формують цілісне розуміння даного феномена. Перший вектор, умовно позначений як «адаптація», акцентує увагу на динамічному та процесуальному аспекті, розглядаючи її не як статичний факт, а як безперервну послідовність дій, що включає активне пристосування індивіда або групи до мінливих умов організаційного середовища.

Другий вектор, ідентифікований як «адаптивність», зосереджений на атрибутивних характеристиках системи, що виникають в результаті адаптаційного процесу. Він описує адаптацію як сформовану властивість підприємства та його персоналу, що проявляється у вигляді специфічної здатності ефективно реагувати на виклики. Така здатність має певну якісну характеристику, може мати різний ступінь вираженості, потребує практичного здійснення та критеріїв для об'єктивної оцінки своєї ефективності.

Синтез двох підходів – процесуального й атрибутивного – забезпечує комплексне впровадження адаптації в систему управління кадровим потенціалом. У такому розрізненні адаптація виступає одночасно і як перманентна управлінська дія, і як стабільна, вимірювана якість, що становить основу для підвищення гнучкості, стійкості та стратегічного розвитку сучасного підприємства.

Концепція адаптивного управління виникла як результат еволюції управлінської думки під впливом ускладнення та прискорення змін у зовнішньому середовищі. Аналіз наукових підходів до визначення адаптивного управління дає змогу виокремити кілька концептуальних груп. Одна з них розглядає його як інструмент оперативного реагування на зміни середовища [10, 11, 17, 20], підкреслюючи мобільність системи, але часто не розкриває глибинних механізмів забезпечення цієї гнучкості. Інший підхід [5, 9] акцентує увагу на функціонуванні в умовах інформаційної неповноти, звужуючи роль адаптації до реактивного коригування в процесі накопичення даних, без виходу на стратегічне, випереджувальне планування.

Запропоноване автором [3] визначення адекватно описує механізми внутрішньої самокорекції й інноваційного розвитку, проте демонструє обмеженість через недостатнє врахування стратегічного виміру та кібернетичного принципу відкритості системи. Деякі дослідження пропонують більш комплексне бачення. Наприклад, автор [12] пов'язує адаптивність із забезпеченням виживання підприємства, що, з одного боку, звужує її до антикризового режиму, але, з іншого – впроваджує важливу ідею контрольованого процесу через відстеження відхилень фактичного рівня адаптації від нормативного. Цікавим є підхід [18], який чітко розмежовує причину та наслідок реакції системи на зовнішній вплив і підкреслює, що адаптація – не просто відновлює початковий стан, а веде до якісної трансформації.

Водночас спостерігаються суттєві відмінності у фокусуванні. Якщо автор [2] робить акцент на процесі взаємовпливу – взаємоприспосовуванні суб'єктів

на основі діалогу, то [9] розглядає процес параметрів і структури відносин підприємства.

Як демонструє аналіз наявних дефініцій, адаптивне управління переважно інтерпретується як методологія, що забезпечує здатність підприємства реагувати на зовнішні зміни. Для формування високого рівня адаптивності необхідно створити внутрішнє середовище, яке поєднує організаційну стабільність з операційною гнучкістю, що дає змогу ефективно використовувати виникаючі можливості. Таким чином, адаптивне управління слід інтерпретувати не як вузькоспрямований реактивний механізм, а як системний підхід, що поєднує прогнозування, гнучке стратегічне планування, організаційну трансформацію та кадровий розвиток у єдиний цикл, спрямований на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентних переваг у умовах невизначеності.

Теоретичне підґрунтя формування поняття «адаптивне управління кадровим потенціалом підприємства» наведено на рис. 7.

На основі аналізу наукових підходів до категорій «адаптивне управління» та «кадровий потенціал» сформовано авторське бачення адаптивного управління кадровим потенціалом підприємства, під яким розуміється цілеспрямований процес синергетичного впливу на формування, розвиток і реалізацію інтегральної сукупності наявних і латентних ресурсів персоналу, спрямований на приведення кадрової системи до функціональної стійкості шляхом гнучкого коригування цілей, структур і процесів, проектування індивідуальних траєкторій розвитку та формування сприятливого середовища для розкриття потенціалу працівників у відповідь на вплив обурюючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Адаптивне управління підприємством реалізується через цілеспрямований вплив керівництва на систему внутрішніх відносин з метою забезпечення здатності підприємства до пристосування в умовах змін, що ґрунтується на використанні комплексного механізму управління, що включає цілі, методи, принципи та інструменти.

Ключовим завданням такого управління є досягнення рівноважного стану системи, за якого забезпечується стійкість структури та оптимізація внутрішніх процесів шляхом їх внутрішнього впорядкування [15].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Адаптивна система управління відмовляється від шаблонів і функціонує динамічно, реагуючи на зміни в бізнес-середовищі, зовнішні виклики та вимоги до управлінської оперативності. Її ефективність залежить від ґрунтового аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що вимагає створення комплексної інформаційної бази. У сучасних умовах ринкової нестабільності та соціально-економічної турбулентності успіх підприємства визначається здатністю керівництва оперативно приймати рішення та формувати адаптаційні механізми. Геополітичні зміни й технологічні прориви зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей до адаптивного управління, що робить управління кадровим потенціалом ключовим чинником стійкості та розвитку підприємства.

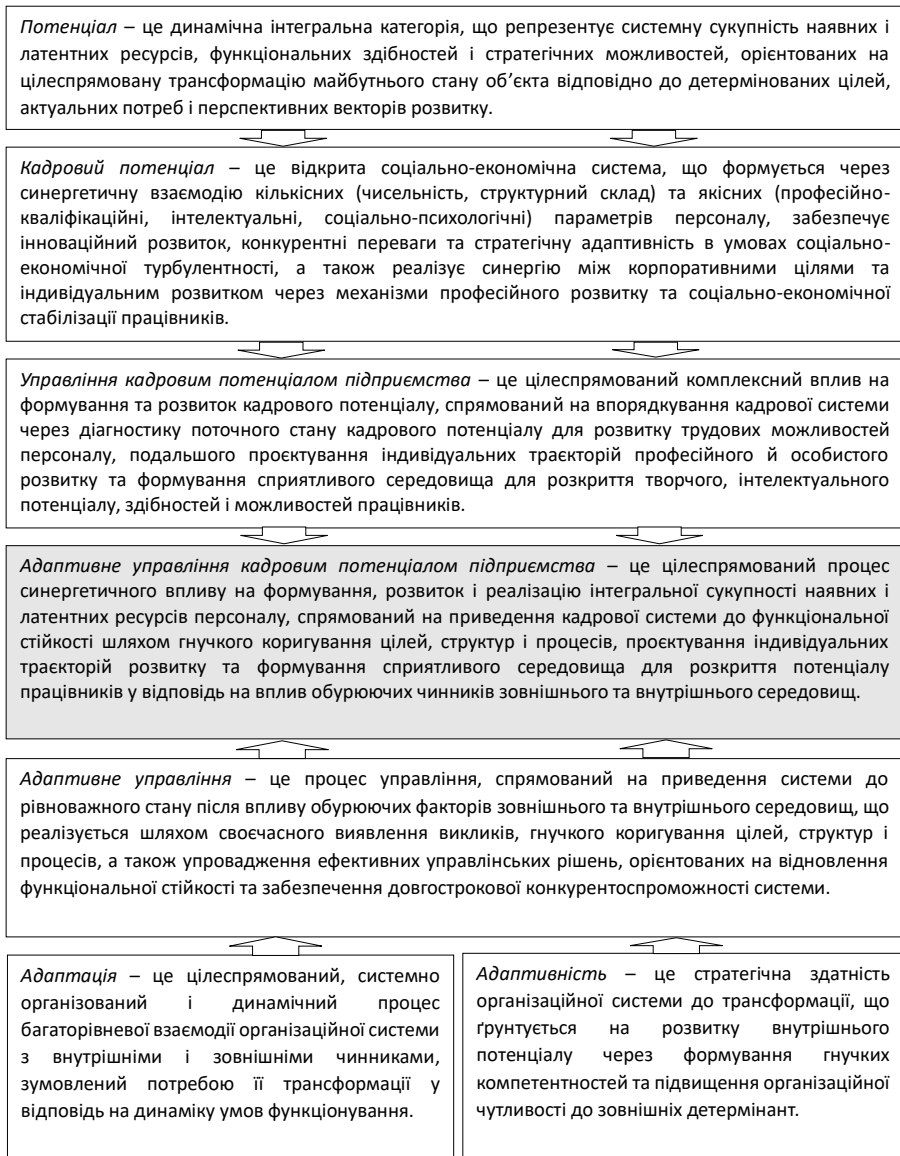


Рис. 7. Теоретичне підґрунтя формування поняття «адаптивне управління кадровим потенціалом підприємства», розроблено автором

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія Х.: ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління потенціалом. Науковий вісник інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2011. С. 8-15.
3. Ждаміров Є. Ю. Адаптивна система управління підприємством. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2011. №4. С. 189-192.

4. Калинюк В. Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 187-194.
5. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177-180.
6. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. №17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-03> (дата звернення: 03.10.2025).
7. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. С. 134-148. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
8. Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/4.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
9. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запоріжжя, 2018. 285 с.
10. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. №9. С. 95-102.
11. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. № 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871/4811> (дата звернення: 03.10.2025).
12. Олесюк М. І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> (дата звернення: 03.10.2025).
13. Павликівська О., Галиняк Л. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 03.10.2025).
14. Спіцина А. Є. Механізми реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 156-169.
15. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, майбутнє, сучасне*. № 18. 2013. С. 154-162.
16. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни : демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 02.10.2025).
17. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. №27. С. 122-131.
18. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179/4110> (дата звернення: 04.10.2025).
19. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №15. Ч. 2. С. 152-157.
20. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізми реалізації. *Молодий вчений*. 2017. №6 (46). <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1156a4e9-53b6-4ae4-944e-4b77e21744dd/content> (дата звернення: 03.10.2025).

1. Hrynova V. M., Pysarevska H. I. (2012) *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia* Kh.: KhNEU, 228 p.

2. Yelnykova H. V. (2011) *Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia potentsialom*. Naukovyi visnyk instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika, pp. 8-15.

3. Zhdamirov Ye. Yu. (2011) *Adaptivna systema upravlinnia pidpriemstvom*. Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, no. 4. pp. 189-192.

4. Kalyniuk V. Ye. (2023) Kontseptualnyi pidkhdid shchodo adaptatsii ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (57). pp. 187-194.
5. Kalinichenko L. L. (2011) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu sere-dovyschi. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 33. pp. 177-180.
6. Korobka S. V. (2025) Upravlinnia adaptivnistiu maloho pidpriemnytstva v umovakh stratehich-noi nevyznachenosti. *Problemy suchasnykh transformatsii*, no.17. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-03> (accessed October 03, 2025).
7. Kramar I., Baranov K., Ghapon V., Potjuk V. Upravlinnja kadrovym potenciom pidpriemstva v umovakh viiny: vyklyky sjoghodennja ta perspektyvy rozvytku, pp. 134-148. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf (accessed October 05, 2025).
8. Melnyk S. I. (2022) Adaptivne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/4.pdf (accessed October 03, 2025).
9. Miasnykov V. O. (2018) Adaptivne upravlinnia innovatsiynym potentsialom mashynobudivnykh pidpriemstv: dys...kand. ekon. nauk : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Zaporizhzhia, 285 p.
10. Nalyvaiko T. L. (2019) Identyfikatsiia poniatiino-katehorialnoho aparatu adaptivnoho upravlin-nia. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9. pp. 95-102.
11. Nosan N., Fenicheva T., Kisilov O. (2024) Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlja zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 68. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871/4811> (accessed October 03, 2025).
12. Oleksiuk M. I. (2013) Adaptivnyi pidkhdid do upravlinnia ryzykamy torhovelnykh pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*. no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> (accessed October 03, 2025).
13. Pavlykivskja O., Ghalynjak L. (2022) Strategichne zabezpechennja kadrovogho potencialu. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, no. 1 (74). Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (accessed October 03, 2025).
14. Spitsyna A. Ye. (2022) Mekhanizmy realizatsii adaptivnoho upravlinnia personalom transport-noi haluzi. *Ekonomichniy visnyk*, no. 3. pp. 156-169.
15. Stets I. I. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18. pp. 300-305.
16. Studennikova I. Rynok pratsi v umovakh viiny : demografichni vyklyky dlja Ukrainy. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikli-ki-dla-ukraini.html> (accessed October 02, 2025).
17. Timinskyi O. H. (2016) Tekhnolohii adaptivnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efek-tyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 27. pp. 122-131.
18. Khalina V. Yu., Kolbasynskyi Yu. V. (2024) Teoretychne pidhruntia adaptivnoho upravlinnia pid-priemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179/4110> (accessed October 04, 2025).
19. Tsyhanova O. S. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom: bionomichniy aspekt. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 15. Ch. 2. pp. 152-157.
20. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kozhurina L. S. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizmy realizatsii. *Molodyi vchenyi*, 2017. no. 6 (46). Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1156a4e9-53b6-4ae4-944e-4b77e21744dd/content> (accessed October 03, 2025).