

УДК 658:005.95.352.07

JEL: H54, I91, M12, O18

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).348310

І. В. Бочевар

здобувач третього рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, асистент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій

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

ORCID: 0009-0004-5012-3233

В. Ю. Сергієнко

здобувач третього рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

E-mail: v.s.sergienko@stud.op.edu.ua

ORCID: 0009-0008-0666-6360

Національний університет «Одеська політехніка»
просп. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, Україна

АДАПТИВНЕ КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ТРАНСПОРТІ

У статті здійснено комплексний аналіз впливу адаптивних стратегій управління персоналом на результативність реалізації проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) у транспортному секторі України. Враховуючи високий рівень складності та динамічність середовища функціонування таких проєктів, акцентовано увагу на значущості гнучких кадрових моделей та їх здатності оперативно реагувати на трансформації зовнішніх і внутрішніх умов. Розглянуто концептуальні підходи до впровадження адаптивного управління людськими ресурсами, серед яких — гнучке планування, розвиток професійних компетентностей, забезпечення психологічної підтримки персоналу та формування сприятливого організаційного клімату. Проаналізовано механізми підвищення продуктивності та інноваційної спроможності у рамках ДПП-проєктів транспортної галузі. На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення кадрових стратегій з метою підвищення стійкості, ефективності та загальної успішності проєктів, реалізованих у форматі державно-приватного партнерства.

Ключові слова: адаптивне управління персоналом, державно-приватне партнерство, транспортний сектор, кадрова стратегія, ефективність проєктів.

Вступ. Державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається у сучасній науковій літературі як ефективний інструмент консолідації ресурсів державного та приватного секторів з метою реалізації проєктів, що мають суспільно значущий характер. Міжнародний досвід свідчить

про успішне застосування ДПП у розбудові транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, а також у підвищенні якості надання публічних послуг. Для України, яка перебуває у фазі масштабних інституційних і структурних трансформацій та зазнає обмежень у бюджетному фінансуванні, впровадження механізмів ДПП є стратегічно важливим напрямом розвитку інфраструктури, зокрема транспортної.

Разом із тим, практика реалізації проектів ДПП в Україні супроводжується низкою системних викликів, серед яких — недосконалість нормативно-правового забезпечення, організаційна фрагментованість та недостатній рівень кадрової спроможності. У складних і динамічних умовах функціонування, зумовлених політичною, економічною та безпековою нестабільністю, постає необхідність переосмислення підходів до управління такими проектами. Традиційні бюрократичні моделі управління, що характеризуються жорсткою регламентацією та низьким рівнем адаптивності, виявляються малоефективними за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження адаптивних моделей управління персоналом, які ґрунтуються на гнучкому плануванні, розвитку компетентностей, створенні сприятливого організаційного клімату та підтримці високої мотивації працівників. Застосування адаптивних кадрових стратегій у транспортних проєктах ДПП здатне забезпечити підвищення їхньої результативності, стійкості та інноваційної спроможності. Формування ефективної системи кадрового менеджменту, орієнтованої на швидке реагування та проактивну взаємодію учасників партнерства, постає ключовим чинником успішності реалізації транспортних проєктів у сучасних умовах розвитку України.

Огляд літератури. У сучасних дослідженнях з управління людськими ресурсами в контексті публічно-приватного партнерства (ППП) дедалі частіше підкреслюється, що гібридний характер ППП-організацій висуває особливі вимоги до HR-системи. Науковці наголошують: структура організації та її інституційне середовище суттєво впливають на зміст HR-практик, а здатність працівників швидко адаптуватися до змін є одним із ключових чинників успішної реалізації ППП-проєктів [1].

У роботах, присвячених українському HR-середовищу, звертається

увага на те, що тривала нестабільність, цифровізація та постійні трансформації ринку праці змушують організації переходити до гнучкіших кадрових стратегій. Це передбачає не лише швидке оновлення компетентностей, а й розвиток стресостійкості персоналу та створення позитивного, підтримувального організаційного клімату [2].

Окремі дослідження показують, що цифровізація HR-процесів, інвестиції у навчання й розвиток, застосування сучасних форм зайнятості та продумане управління талантами стають важливими інструментами підвищення продуктивності організацій у динамічному середовищі [3].

Практика впровадження інноваційних HR-підходів у галузевих проєктах, зокрема у будівельній сфері, демонструє їх здатність покращувати командну взаємодію, знижувати плінність кадрів і підсилювати інноваційний потенціал підприємств [4].

Не менш важливими є й напрацювання у сфері публічного управління. Досвід модернізації державної служби підтверджує, що поєднання адаптивних HR-підходів із розвитком електронних сервісів та компетентнісним підходом сприяє підвищенню результативності управлінських процесів і якості кадрових рішень [5].

Попри значну кількість досліджень, досі бракує цілісної моделі, яка б пояснювала, як саме інтегрувати адаптивне управління персоналом у систему реалізації транспортних проєктів державно-приватного партнерства. Насамперед ідеться про відсутність комплексних наукових підходів, що поєднували б гнучкі HR-практики, цифрові інструменти управління та специфічну проєктну логіку ППП. Це створює труднощі у формуванні стійких команд і досягненні довгострокових результатів у умовах високої турбулентності. Саме тому окреслена проблема залишається актуальною та потребує глибшого опрацювання.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні можливостей впровадження адаптивного управління персоналом у процес реалізації транспортних проєктів державно-приватного партнерства. Особливу увагу приділено виявленню механізмів, за допомогою яких гнучкі кадрові підходи та цифрові HR-інструменти можуть сприяти підвищенню ефективності, стійкості та інноваційної спроможності таких проєктів.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні передбачено

розв'язання кількох взаємопов'язаних завдань. Насамперед необхідно проаналізувати сучасні наукові підходи до управління людськими ресурсами в умовах державно-приватного партнерства та окреслити ключові чинники, що визначають ефективність кадрового забезпечення транспортних проєктів. Важливо також з'ясувати особливості функціонування системи управління персоналом у транспортному секторі України, враховуючи наявні організаційні, нормативні та інституційні обмеження, які впливають на якість реалізації проєктів ДПП.

Подальшим завданням є дослідження потенціалу адаптивних HR-практик, спрямованих на підвищення професійної гнучкості працівників, розвиток їхньої стресостійкості та формування сприятливого організаційного середовища. Окрему увагу необхідно приділити можливостям застосування цифрових інструментів управління персоналом, здатних забезпечити оперативність, узгодженість і прозорість управлінських рішень у проєктах транспортної інфраструктури. Важливим складником дослідження є також визначення механізмів формування стійких та ефективних проєктних команд, здатних працювати в умовах підвищеної складності й турбулентності.

Узагальнення отриманих результатів має стати підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції адаптивного управління персоналом у систему управління транспортними проєктами державно-приватного партнерства. Такі рекомендації сприятимуть підвищенню їхньої результативності, інноваційності та довгострокової стійкості.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують послідовне розкриття логіки та етапів наукового пошуку. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для теоретичного осмислення сутності адаптивного управління персоналом і систематизації наукових підходів до його застосування в умовах державно-приватного партнерства; методи порівняння та узагальнення — для виявлення спільних і відмінних рис HR-практик у транспортних проєктах та формування узагальнених висновків; метод статистичного спостереження — для дослідження стану та тенденцій кадрового забезпечення транспортних проєктів; логіко-структурний метод — для побудови послідовності дослідження та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивних HR-інструментів у систему управління

транспортними проектами державно-приватного партнерства.

Результати та обговорення. Адаптивне кадрове управління у проєктах державно-приватного партнерства транспортної галузі постає не лише як інструмент оперативного реагування на кадрові виклики, а як системоутворювальний чинник підвищення результативності таких проєктів у довгостроковій перспективі. Специфіка транспортних проєктів ДПП визначається поєднанням різних управлінських логік державного та приватного секторів, значною тривалістю реалізації, високою капіталомісткістю та підвищеною чутливістю до зовнішніх ризиків. У таких умовах саме людський капітал стає ключовим носієм гнучкості, здатним забезпечити узгодженість дій учасників партнерства та стійкість проєктних рішень.

Проблематика адаптивного кадрового управління в межах ДПП полягає в необхідності поєднання стабільності кадрових процесів, притаманної публічному сектору, з гнучкістю та інноваційністю, характерними для приватного бізнесу. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на формалізовані процедури та жорсткі регламенти, не забезпечують належного рівня реактивності в умовах стратегічних змін, що супроводжують реалізацію транспортних проєктів. У результаті виникають кадрові розриви між стратегічними цілями проєкту та реальними компетенціями персоналу, що негативно впливає на строки, вартість і якість виконання робіт.

У цьому контексті, методологічною основою адаптивного кадрового управління в проєктах ДПП виступає цикловий підхід до формування інструментального забезпечення розвитку персоналу. Його застосування дозволяє розглядати розвиток людського капіталу як безперервний процес, інтегрований у загальну систему управління стратегічними змінами. Головною метою такого підходу є цілеспрямоване формування нових компетенцій і поглиблення наявних відповідно до еволюції стратегічних потреб транспортно-логістичного проєкту та інституційного середовища ДПП.

Початковий етап циклу — діагностування кадрових потреб — відіграє ключову роль у системі управління транспортними проєктами державно-приватного партнерства, оскільки саме на цьому етапі ідентифікуються невідповідності між вимогами проєктної діяльності та реальним рівнем кадрового забезпечення партнерства. У межах формування компетенцій діагностика зосереджується на виявленні браку

знань і навичок, необхідних для виконання нових функцій, що виникають унаслідок упровадження інноваційних технологій, змін у нормативно-правовому полі або ускладнення проєктних рішень. Застосування матриць співвідношення «наявний — необхідний рівень», тестування професійних і поведінкових компетенцій, а також оцінювання за методом «360 градусів» дає змогу отримати всебічну характеристику вихідного рівня підготовки персоналу. В аспекті розвитку персоналу діагностика спрямована на визначення потенціалу вже сформованих компетенцій та можливостей їх подальшого вдосконалення, що є важливою передумовою створення управлінського резерву й забезпечення кадрової наступності у проєктних командах ДПП.

Наступний етап — проєктування програм — забезпечує перехід від аналітичних висновків до практичних управлінських дій. У транспортних проєктах державно-приватного партнерства це передбачає розроблення диференційованих програм формування та розвитку персоналу з урахуванням функціональних ролей і рівня відповідальності учасників проєкту. На стадії формування основна увага зосереджується на адаптаційних заходах і базовій підготовці, що забезпечують оперативне включення працівників у проєктну діяльність. У площині розвитку програмування орієнтується на довгострокове нарощування компетентнісного потенціалу шляхом формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, залучення до виконання стратегічних завдань і використання інструментів кар'єрного планування, що підвищує мотивацію персоналу та знижує ризик втрати ключових фахівців.

Етап реалізації програм надає адаптивному кадровому управлінню практичного змісту. У межах транспортних проєктів ДПП він передбачає поєднання традиційних форм навчання з інноваційними методами розвитку, що дає змогу врахувати різний рівень кваліфікації та професійного досвіду працівників. Використання цифрових освітніх платформ, VR/AR-рішень і систем управління знаннями сприяє підвищенню ефективності засвоєння компетенцій та забезпечує можливість масштабування навчальних програм у великих інфраструктурних проєктах. Водночас участь персоналу в міжфункціональних і міжорганізаційних ініціативах сприяє формуванню спільної управлінської культури в межах партнерства.

Четвертий етап — оцінювання результативності — дозволяє

співвіднести досягнення у розвитку персоналу з цілями транспортного проекту та стратегічними орієнтирами державно-приватного партнерства. У частині формування оцінка зосереджується на рівні готовності працівників до виконання базових професійних функцій, тоді як у частині розвитку — на здатності персоналу вирішувати складні управлінські та технологічні завдання. Застосування показників розвитку, повторного оцінювання та аналізу результатів роботи в реальних проектних умовах забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Завершальним елементом циклу є організація зворотного зв'язку та інтеграція отриманих результатів у подальші управлінські процеси, що забезпечує замкненість і безперервність адаптивного кадрового управління. У транспортних проектах ДПП це передбачає регулярне коригування програм розвитку персоналу відповідно до змін стратегічних пріоритетів, нормативних вимог і технологічних викликів. Акумуляування інформації щодо ефективності застосованих кадрових інструментів формує аналітичну основу для прийняття зважених управлінських рішень і сприяє підвищенню загальної результативності реалізації проектів державно-приватного партнерства у транспортній галузі.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що адаптивне управління персоналом є одним із ключових чинників підвищення результативності реалізації транспортних проектів державно-приватного партнерства в умовах високої складності та турбулентності зовнішнього середовища. Специфіка ДПП-проектів, зумовлена поєднанням публічних і приватних управлінських підходів, тривалим горизонтом реалізації та значною залежністю від зовнішніх ризиків, об'єктивно підвищує роль людського капіталу як носія гнучкості та інституційної узгодженості.

Встановлено, що традиційні, переважно регламентовані моделі кадрового управління не забезпечують необхідного рівня реактивності та проактивності у процесі реалізації транспортних проектів ДПП. Їх застосування призводить до розривів між стратегічними цілями проектів і фактичними компетентностями персоналу, що негативно впливає на строки, якість і вартісні параметри виконання проектних завдань. Натомість упровадження адаптивних HR-стратегій створює передумови для більш ефективного узгодження кадрових рішень зі змінами інституційного, технологічного та нормативного середовища.

Обґрунтовано доцільність використання циклового підходу до формування інструментального забезпечення розвитку персоналу в проєктах державно-приватного партнерства транспортної галузі. Такий підхід забезпечує системність і безперервність розвитку людського капіталу, поєднуючи етапи діагностування кадрових потреб, проєктування, реалізації та оцінювання результативності програм формування й розвитку компетентностей. Реалізація замкненого циклу з чітко вибудованим зворотним зв'язком дозволяє оперативно коригувати кадрові рішення відповідно до еволюції стратегічних пріоритетів проєкту.

Доведено, що інтеграція цифрових HR-інструментів, індивідуалізованих траєкторій розвитку та сучасних методів оцінювання компетентностей сприяє підвищенню професійної гнучкості персоналу, зміцненню проєктних команд і формуванню спільної управлінської культури в межах партнерства. У сукупності це підсилює інноваційну спроможність транспортних проєктів ДПП і підвищує їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час удосконалення кадрових стратегій у системі управління транспортними проєктами державно-приватного партнерства в Україні. Застосування адаптивного управління персоналом як системоутворювального елемента управлінської моделі сприятиме підвищенню ефективності реалізації інфраструктурних проєктів, зміцненню інституційної спроможності партнерств і досягненню стійких соціально-економічних результатів.

Список використаної літератури

1. Yescombe E. R. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2011. 368 p.
2. Колод А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 420 с.
3. *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business* / D. Ulrich, W. Brockbank, D. Johnson, K. Sandholtz, J. Younger. Alexandria : SHRM Foundation, 2012. 234 p.
4. Давиденко Н. М., Лесік І. М. Управління персоналом у проєктно-орієнтованих організаціях в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 78–83. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/14.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки:

схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення:
25.10.2025).

Стаття надійшла 02.11.2025 р..

I. V. Bochevar

PhD candidate (073 Management),
Assistant, Department of International Management and Innovation;
E-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua
ORCID: 0009-0004-5012-3233

V. Y. Sergienko

PhD candidate (281 Public Management and Administration)
E-mail: v.s.sergienko@stud.op.edu.ua
ORCID: 0009-0008-0666-6360

National University Odesa Polytechnic
1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine

ADAPTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A MEAN OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN TRANSPORT

The article provides a comprehensive analysis of the impact of adaptive personnel management on the effectiveness of public-private partnership (PPP) transport projects in Ukraine in conditions of increased complexity and turbulence in the external environment. The relevance of the study is due to the growing importance of PPP as a tool for transport infrastructure development amid limited state budgetary resources, as well as the need to improve the efficiency of long-term infrastructure project management.

It is argued that the hybrid nature of the PPP organizational model creates specific requirements for the personnel management system, which must combine the stability of the public sector with the flexibility and innovation of private business. The limitations of traditional regulated HR practices in transport projects are demonstrated, and the feasibility of implementing adaptive HR strategies focused on flexible planning, the development of professional and behavioral competencies, the maintenance of staff motivation, and the creation of a favorable organizational climate is proven.

Particular attention is paid to the cyclical approach to the formation of instrumental support for personnel development, which is considered as a continuous management process. It covers the stages of diagnosing personnel needs, designing and implementing programs for the formation and development of competencies, evaluating their effectiveness, and adjusting personnel decisions. It has been proven that the application of this approach contributes to reducing personnel gaps between the strategic goals of PPP transport projects and the actual capabilities of personnel, as well as increasing the stability and coordination of project teams.

The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for integrating adaptive personnel management into the management system of public-private partnership transport projects, which will contribute to increasing their efficiency, innovative capacity, and long-term sustainability.

Keywords: adaptive personnel management, public-private partnership, transport sector, personnel strategy, project efficiency

References

1. Yescombe, E. R. (2011). *Public-private partnerships: Principles of policy and finance* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
2. Kolot, A. M. (2018). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehulivannia* [Social and labor relations: Theory and practice of regulation]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. SHRM Foundation.
4. Davydenko, N. M., & Lesik, I. M. (2020). Upravlinnia personalom u proiektno-oriento-vanykh orhanizatsiiah v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Human resource management in project-oriented organizations in the context of innovative development]. *Ekonomika ta Derzhava*, (9), 78–83. http://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/14.pdf [in Ukrainian].
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky* [Strategy for reforming public administration in Ukraine for 2022–2025]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].