

## АНОТАЦІЯ

**Сулов П. В. Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертація присвячена систематизації теоретичних засад та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

Поглиблено теоретичні основи розвитку персоналу як чинника стратегічної стійкості підприємств з урахуванням цілей розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, формування компетентностей, забезпечення кадрового резерву, зростання продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності) та принципів комплексності, достовірності, адаптивності, систематичності, ефективності й результативності. Запропоновано визначати розвиток персоналу як інтегровану, керовану й безперервну систему організаційних практик, спрямовану на нарощення людського капіталу й організаційної спроможності через узгоджене поєднання навчання, менторингу й коучингу, кар'єрного та ротаційного руху, управління знаннями, формування кадрового резерву й розвитку управлінських і мета-компетенцій.

Актуалізовано переваги розвитку персоналу, такі як: нарощування інтелектуального капіталу підприємства, підвищення гнучкості організаційних процесів, забезпечення безперервності бізнес-операцій, формування лояльності та залученості працівників, зміцнення організаційної культури. Це сприяє формуванню стратегічної стійкості підприємств через максимальну реалізацію потенціалу людських ресурсів та підвищення їх

результативності. Детерміновано роль розвитку персоналу як чинника стратегічної стійкості підприємств. Це дає змогу обґрунтувати пріоритетність інвестицій у людський капітал, визначити ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом та забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах турбулентного середовища.

Доведено, що стратегічна стійкість підприємства інтегрує дві визначальні характеристики: стабільність (спроможність підтримувати структурну цілісність та базові функції в умовах зовнішніх потрясінь) і адаптивність (здатність до трансформації через модифікацію стратегічних підходів для забезпечення перспективного розвитку). Охарактеризовано основні складові стратегічної стійкості підприємства й напрями її забезпечення: технологічна стійкість, виробнича стійкість, фінансова стійкість, соціальна (кадрова) стійкість, маркетингова стійкість, екологічна стійкість. Це дає змогу стверджувати, що досягнення стратегічної стійкості вимагає системного управлінського впливу на всі функціональні сфери підприємства з акцентом на розвитку персоналу як ключового ресурсу, який забезпечує синергетичний ефект від взаємодії всіх складових організаційної системи.

Систематизовано принципи, завдання, інструменти та послідовність етапів аналізу стратегічної стійкості підприємства. На основі цього запропоновано авторське трактування стратегічної стійкості як інтегрованої властивості соціоекономічної системи, що відображає її здатність зберігати функціональну цілісність, адаптувати стратегію та структуру до змін середовища, відновлювати ефективність після кризових впливів і водночас генерувати потенціал розвитку на основі накопичення знань, інновацій і соціального капіталу.

Акцентовано увагу на видах стійкості підприємства: тактична (операційна) стійкість, стратегічна стійкість; функціональна стійкість (на рівні підрозділів або окремих функцій), організаційна стійкість (на рівні підприємства в цілому), міжорганізаційна стійкість (на рівні мереж,

ланцюгів); внутрішня стійкість, зовнішня стійкість. Це дає можливість стверджувати, що стійкість підприємства є багаторівневою та багатоаспектною категорією, яка потребує диференційованих підходів до управління залежно від часового горизонту, масштабу застосування та джерел формування. Наголошено, що розвиток персоналу є не тільки чинником стійкості, а її структуроутворюючим елементом, передусім у площині довгострокових стратегічних орієнтирів.

З метою обґрунтування ефективних інструментів розвитку персоналу розкрито специфіку коучингу як сучасної технології максимізації компетенцій. Конкретизовано, що коучинг передбачає системний розвиток умінь, навичок та здібностей працівників через структурований діалог, який активізує їхній творчий потенціал, підвищує усвідомленість професійних дій та формує навички стратегічного мислення, що посилює адаптивні можливості підприємства та його конкурентні позиції на ринку. Концептуальні основи професійного навчання розглянуто крізь призму сучасних методів, які забезпечують формування практико-орієнтованих компетенцій, стимулюють критичне мислення та сприяють швидкій адаптації працівників до технологічних і організаційних змін, що підвищує стратегічну стійкість підприємства.

Підкреслено, що впровадження систем штучного інтелекту радикально змінить попит на навички в майбутньому, оскільки прискориться темп технологічних змін, скоротиться життєвий цикл професійних знань та зросте необхідність у безперервному навчанні впродовж усієї кар'єри, що робить здатність до швидкого освоєння нових компетенцій та адаптивність ключовими чинниками конкурентоспроможності як працівників, так і підприємств. З метою діагностики взаємозв'язку між розвитком персоналу та ключовими складовими стратегічної стійкості запропоновано систему кількісних показників, яка б дозволяла оцінити, як розвиток персоналу відображається на фінансовій автономії, інноваційній активності, кадровій стабільності й організаційній адаптивності.

Рівень стратегічної стійкості підприємства представлено як функцію взаємодії механізмів розвитку персоналу та фінансових характеристик підприємства: організаційний розвиток; професійний розвиток; коучинг і наставництво; навчання персоналу; рентабельність діяльності; фінансова автономія (незалежність) підприємства. Це дає змогу стверджувати, що між якістю системи розвитку персоналу та фінансовою стабільністю підприємства існує синергетичний взаємозв'язок, який посилює адаптивні можливості підприємства та його здатність протистояти зовнішнім викликам.

У контексті підтвердження теоретичних положень дослідження проведено аналіз динаміки фінансової стабільності економіки України. Аналіз динаміки індексу фінансового стресу України за 2020-2024 рр. засвідчив критичне зростання показника у 2022 році (пік 0,8), спричинене повномасштабним військовим вторгненням, з подальшим поступовим зниженням до 0,1 у 2024 році, що підтверджує здатність підприємств до відновлення стратегічної стійкості через ефективне управління розвитком персоналу в умовах екстремального фінансового стресу.

Для оцінювання структурних змін у підприємницькому секторі проаналізовано динаміку кількості діючих підприємств за видами економічної діяльності. Встановлено, що у 2020-2023 роках спостерігається скорочення кількості підприємств у традиційних галузях (сільське господарство, торгівля, будівництво), тоді як сектори ІТ і комунікацій, наукова діяльність та інші послуги демонструють відносну стабільність. Це підтверджує тезу про необхідність посилення інвестицій у розвиток персоналу для забезпечення адаптації працівників до структурної трансформації економіки та підтримання стратегічної стійкості підприємств у період економічних потрясінь.

Важливим методичним кроком дослідження стала розробка Індексу стратегічної стійкості підприємств (ІССП), який забезпечив перехід від розрізнених оцінювань до інтегрованого показника, що синтезує кількісні та

вартісні характеристики. Результати розрахунків засвідчили, що у 2024 році найвищі значення стійкості зафіксовано у фінансовій сфері (0,94) та секторі інформаційно-комунікаційних технологій (0,75), який продемонстрував відновлення після кризового зниження 2022 року.

Здійснено комплексне дослідження трансформацій у сфері розвитку персоналу українських підприємств протягом 2020–2025 рр., що базується на аналізі макроекономічних змін у структурі зайнятості, вивченні еволюції HR-практик та узагальненні емпіричних адаптаційних стратегій. Виявлено, що структурні деформації ринку праці (втрата 4,8 млн. робочих позицій у 2022 р., зниження рівня зайнятості на 15,5 % та скорочення економічно активного населення на 40 %) створили принципово нові завдання для систем управління персоналом.

Виявлено ключові тенденції у динаміці розвитку персоналу й адаптаційної поведінки підприємств різних секторів економіки: концентрація економічної активності й секторний зсув, поляризація прибутковості й фінансової ефективності, дивергентна фінансова автономія та стійкість, нелінійна адаптація. Це дає можливість констатувати, що трансформація економічної структури супроводжується диференціацією вимог до кадрового потенціалу, де знаннємісткі сектори демонструють вищу залежність від якості систем розвитку персоналу порівняно з традиційними капіталомісткими галузями.

Для систематизації сучасних підходів до адаптації працівників в умовах невизначеності охарактеризовано моделі адаптації персоналу на українських підприємствах: культура змін і гнучкість мислення, онбординг і реонбординг, адаптація під безпекові умови, психологічна резилієнтність. Констатовано, що в умовах системних криз традиційні моделі адаптації трансформуються у багатовимірні системи, де поряд із класичними процедурами інтеграції нових працівників важливого значення набувають здатність до швидкої реадаптації, дотримання безпекових стандартів та формування психологічної стійкості колективу.

За результатами кореляційного аналізу взаємозв'язку між інвестиціями у розвиток персоналу та стратегічною стійкістю підприємств встановлено наступне. Найсильніший кореляційний зв'язок встановлений між видатками на персонал (PE) та рівнем стратегічної стійкості (ISS) - значення коефіцієнта 0,808 засвідчує існування стійкого й значущого взаємозв'язку. Отримані результати доводять, що підприємства з регулярними інвестиціями у людський капітал (відносно галузевих стандартів) виявляють підвищену здатність до стратегічної адаптації.

Висновки кореляційного аналізу було деталізовано шляхом створення багатофакторної регресійної моделі, що уможливила перевірку незалежного пояснювального потенціалу змінних. Сформована модель показала високий ступінь надійності ( $R^2 = 0,884$ ; Significance  $F = 4,4 \cdot 10^{-30}$ ), підтвердивши обґрунтованість отриманих висновків. Найсильніший вплив продемонстрували витрати на розвиток персоналу ( $\beta = 0,296$ ,  $p < 0,001$ ), що дозволяє стверджувати: незалежно від рівня фінансових результатів, прибутковості та кадрової чисельності, інвестування у персонал забезпечує стабільний вплив на стратегічну стійкість підприємства.

Синтез теоретичних положень та емпіричних висновків дослідження дозволив розробити універсальну модель інтеграції розвитку персоналу у стратегічну стійкість підприємства. Модель дає змогу структурувати процеси управління персоналом у контексті забезпечення стратегічної стійкості, визначити пріоритетні напрями інвестування у людський капітал, ідентифікувати критичні компетенції для різних типів стійкості (фінансової, виробничої, кадрової) та сформулювати механізми моніторингу ефективності систем розвитку персоналу через призму їх впливу на адаптивність і резистентність підприємства.

У контексті цифрової трансформації управління персоналом представлено концепцію smart платформи як інтегрованої цифрової екосистеми, що поєднує інформаційні ресурси, працівників та аналітичний апарат у єдиному циклі управління компетенціями. Центральною складовою

платформи є HRIS-система, яка систематизує дані щодо кваліфікаційного профілю, професійного досвіду, оціночних процедур, проєктної активності та показників плинності персоналу.

Прикладну реалізацію концептуальних засад дослідження представлено у вигляді алгоритмічної моделі інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу. Основними етапами алгоритмічної моделі є: аудит цифрової і кадрової готовності підприємства; вибір платформи відповідно до стратегічних пріоритетів; пілотування smart-платформи; інтеграція smart-платформи у HR-контур підприємства; аналітичний моніторинг і управління результативністю; масштабування і стратегічна консолідація. Це дає змогу зробити висновок, що запропонована модель враховує як технологічні, так і організаційно-культурні аспекти цифровізації, забезпечуючи збалансований підхід до трансформації систем розвитку персоналу через синхронізацію технічних можливостей платформи зі стратегічними цілями підприємства та рівнем готовності до змін.

Практична реалізація концепції розвитку персоналу як чинника стратегічної стійкості підприємств потребує відповідного методичного інструментарію. В зв'язку з цим розроблено дорожню карту формування мета-компетенцій працівників, яка охоплює чотири стадії розвитку навичок (оцінювально-аналітичну, проєктну, інституційно-культурну, моніторингу і контролю. Дорожня карта сприяє системному розвитку персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств через послідовне формування мета-компетенцій, необхідних для ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Отже, у дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та сформульовано практичні рекомендації щодо розв'язання наукового завдання, які включають формування теоретико-методичних і прикладних засад стосовно управління розвитком персоналу як чинника стратегічної стійкості підприємств через формування системи компетентнісного зростання працівників, диференційованої відповідно до галузевої специфіки

суб'єктів господарювання, рівня їх стратегічної зрілості та адаптивного потенціалу, що забезпечує підвищення організаційної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств України в умовах невизначеності та трансформаційних викликів.

**Ключові слова:** людський капітал, персонал, стійкість, управління розвитком персоналу, сталий розвиток, цифровізація, стратегічна стійкість, особливості стратегічної стійкості, розвиток, розвиток персоналу, потенціал підприємства, фінансова стійкість, управління, система управління, управління персоналом.

## SUMMARY

**Suslov P. V. Personnel Development Management in the System of Ensuring Strategic Sustainability of Enterprises.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

The thesis is devoted to systematising theoretical principles and substantiating practical recommendations for personnel development as a key factor in ensuring the strategic sustainability of enterprises in the dynamic conditions of the modern business environment.

The theoretical foundations of personnel development as a factor in the strategic sustainability of enterprises are explored in depth, taking into account the goals of personnel development (improving qualifications, developing competencies, ensuring a personnel reserve, increasing labour productivity, strengthening competitiveness) and the principles of comprehensiveness, reliability, adaptability, consistency, efficiency and effectiveness. It is proposed to define personnel development as an integrated, managed and continuous system of organisational practices aimed at increasing human capital and organisational

capacity through a coordinated combination of training, mentoring and coaching, career and rotational movement, knowledge management, personnel reserve formation and the development of managerial and meta-competencies.

The advantages of personnel development are highlighted, such as: increasing the intellectual capital of the enterprise, improving the flexibility of organisational processes, ensuring the continuity of business operations, fostering employee loyalty and engagement, and strengthening organisational culture. This contributes to the formation of strategic stability of enterprises through the maximum realisation of human resource potential and increasing their effectiveness. The role of personnel development as a factor in the strategic stability of enterprises is determined. This makes it possible to justify the priority of investments in human capital, identify key areas for improving the personnel management system, and ensure the formation of long-term competitive advantages for the enterprise in a turbulent environment.

It is proven that the strategic stability of an enterprise integrates two defining characteristics: stability (the ability to maintain structural integrity and basic functions in the face of external shocks) and adaptability (the ability to transform through the modification of strategic approaches to ensure long-term development). The main components of strategic stability of an enterprise and ways to ensure it are characterised: technological stability, production stability, financial stability, social (human resources) stability, marketing stability, environmental stability. This allows us to conclude that achieving strategic stability requires systematic managerial influence on all functional areas of the enterprise, with an emphasis on the development of personnel as a key resource that ensures the synergistic effect of the interaction of all components of the organisational system.

The principles, objectives, tools and sequence of stages for analysing the strategic sustainability of an enterprise are systematised. Based on this, the author proposes an interpretation of strategic stability as an integrated property of a socio-economic system that reflects its ability to maintain functional integrity, adapt its

strategy and structure to changes in the environment, restore efficiency after crisis impacts, and at the same time generate development potential based on the accumulation of knowledge, innovation, and social capital.

Emphasis is placed on types of enterprise stability: tactical (operational) stability, strategic stability; functional stability (at the level of departments or individual functions), organisational stability (at the level of the enterprise as a whole), inter-organisational stability (at the level of networks, chains); internal stability, external stability. This allows us to conclude that enterprise sustainability is a multi-level and multi-faceted category that requires differentiated management approaches depending on the time horizon, scale of application, and sources of formation. It is emphasised that personnel development is not only a factor of sustainability, but also its structuring element, primarily in terms of long-term strategic guidelines.

In order to justify effective personnel development tools, the specifics of coaching as a modern technology for maximising competencies are revealed. It is specified that coaching involves the systematic development of employees' skills, abilities and aptitudes through structured dialogue, which activates their creative potential, increases their awareness of professional actions and forms strategic thinking skills, which strengthens the adaptive capabilities of the enterprise and its competitive position in the market. The conceptual foundations of professional training are examined through the prism of modern methods that ensure the formation of practice-oriented competencies, stimulate critical thinking, and promote the rapid adaptation of employees to technological and organisational changes, thereby increasing the strategic stability of the enterprise.

It is emphasised that the introduction of artificial intelligence systems will radically change the demand for skills in the future, as the pace of technological change accelerates, the life cycle of professional knowledge shortens, and the need for continuous learning throughout one's career increases, making the ability to quickly master new competencies and adaptability key factors in the competitiveness of both employees and enterprises. In order to diagnose the

relationship between personnel development and key components of strategic sustainability, a system of quantitative indicators is proposed. It would allow assessing how personnel development affects financial autonomy, innovative activity, personnel stability, and organisational adaptability.

The level of strategic stability of an enterprise is presented as a function of the interaction between personnel development mechanisms and the financial characteristics of the enterprise: organisational development; professional development; coaching and mentoring; staff training; profitability of operations; financial autonomy (independence) of the enterprise. This allows us to conclude that there is a synergistic relationship between the quality of the personnel development system and the financial stability of the enterprise, which enhances the adaptive capabilities of the enterprise and its ability to withstand external challenges.

In the context of confirming the theoretical provisions of the study, an analysis of the dynamics of financial stability of the Ukrainian economy is conducted. An analysis of the dynamics of Ukraine's financial stress index for 2020-2024 showed a critical increase in the indicator in 2022 (peak of 0.8) caused by a full-scale military invasion, followed by a gradual decline to 0.1 in 2024, confirming the ability of enterprises to restore strategic stability through effective personnel development management in conditions of extreme financial stress.

To assess structural changes in the business sector, the dynamics of the number of operating enterprises by type of economic activity are analysed. It is established that in 2020-2023 there will be a decline in the number of enterprises in traditional industries (agriculture, trade, construction), while the IT and communications, scientific activity and other services sectors will demonstrate relative stability. This confirms the thesis about the need to increase investment in personnel development to ensure the adaptation of employees to the structural transformation of the economy and maintain the strategic stability of enterprises during periods of economic turmoil.

An important methodological step in the study was the development of the Enterprise Strategic Sustainability Index (ESSI), which ensured the transition from fragmented assessments to an integrated indicator that synthesises quantitative and cost characteristics. The results of the calculations showed that in 2024, the highest stability values were recorded in the financial sector (0.94) and the information and communication technology sector (0.75), which showed recovery after the crisis decline in 2022.

A comprehensive study of transformations in the field of personnel development in Ukrainian enterprises during 2020–2025 is carried out, based on an analysis of macroeconomic changes in the structure of employment, a study of the evolution of HR practices, and a summary of empirical adaptation strategies. It is found that structural distortions in the labour market (the loss of 4.8 million jobs in 2022, a 15.5% decline in employment and a 40% reduction in the economically active population) have created fundamentally new challenges for human resource management systems.

Key trends in the dynamics of personnel development and adaptive behaviour of enterprises in various sectors of the economy are identified: concentration of economic activity and sectoral shift, polarisation of profitability and financial efficiency, divergent financial autonomy and stability, and non-linear adaptation. This allows us to conclude that the transformation of the economic structure is accompanied by differentiation in requirements for human resources, with knowledge-intensive sectors demonstrating greater dependence on the quality of personnel development systems compared to traditional capital-intensive industries.

To systematise modern approaches to employee adaptation in conditions of uncertainty, models of personnel adaptation at Ukrainian enterprises are characterised: culture of change and flexibility of thinking, onboarding and reboarding, adaptation to security conditions, psychological resilience. It is established that in conditions of systemic crises, traditional adaptation models are transformed into multidimensional systems, where, along with classic procedures

for integrating new employees, the ability to quickly readapt, comply with safety standards, and form psychological stability within the team become important.

Based on the results of a correlation analysis of the relationship between investment in personnel development and the strategic sustainability of enterprises, the following is established. The strongest correlation was found between personnel expenses (PE) and the level of strategic stability (ISS). A coefficient of 0.808 indicates a stable and significant relationship. The results obtained prove that enterprises with regular investments in human capital (relative to industry standards) demonstrate an increased capacity for strategic adaptation.

The conclusions of the correlation analysis are detailed by creating a multivariate regression model, which made it possible to verify the independent explanatory potential of the variables. The developed model demonstrated a high degree of reliability ( $R^2 = 0.884$ ; Significance  $F = 4.4 \cdot 10^{-30}$ ), confirming the validity of the conclusions. The strongest influence was demonstrated by personnel development costs ( $\beta = 0.296$ ,  $p < 0.001$ ), which allows us to conclude that regardless of the level of financial results, profitability and staff numbers, investing in personnel has a stable impact on the strategic sustainability of the enterprise. The strongest influence was demonstrated by personnel development costs ( $\beta = 0.296$ ,  $p < 0.001$ ), which allows us to conclude that regardless of the level of financial results, profitability and staff numbers, investing in personnel has a stable impact on the strategic sustainability of the enterprise.

The synthesis of theoretical assumptions and empirical conclusions of the study allowed us to develop a universal model for integrating personnel development into the strategic sustainability of an enterprise. The model allows structuring personnel management processes in the context of ensuring strategic sustainability, determining priority areas for investment in human capital, identifying critical competencies for different types of sustainability (financial, production, personnel) and to form mechanisms for monitoring the effectiveness of personnel development systems through the prism of their impact on the adaptability and resilience of the enterprise.

In the context of digital transformation of human resource management, the concept of a smart platform is presented as an integrated digital ecosystem that combines information resources, employees and analytical tools into a single competency management cycle. The central component of the platform is the HRIS system, which systematises data on qualification profiles, professional experience, assessment procedures, project activity and staff turnover indicators.

The applied implementation of the conceptual foundations of the study is presented in the form of an algorithmic model for integrating a smart platform for personnel development management. The main stages of the algorithmic model are: auditing the digital and human resource readiness of the enterprise; selecting a platform in line with strategic priorities; piloting the smart platform; integrating the smart platform into the enterprise's HR framework; analytical monitoring and performance management; scaling and strategic consolidation. This leads to the conclusion that the proposed model takes into account both technological and organisational-cultural aspects of digitalisation, ensuring a balanced approach to the transformation of personnel development systems by synchronising the technical capabilities of the platform with the strategic goals of the enterprise and its level of readiness for change.

The practical implementation of the concept of personnel development as a factor in the strategic sustainability of enterprises requires appropriate methodological tools. In this regard, a roadmap for the formation of meta-competencies of employees is developed, covering four stages of skill development (evaluative-analytical, project, institutional-cultural, monitoring and control). The roadmap promotes the systematic development of personnel as a key factor in ensuring the strategic sustainability of enterprises through the consistent formation of meta-competencies necessary for effective functioning in conditions of uncertainty.

Thus, the dissertation provides a theoretical justification and formulates practical recommendations for solving the scientific problem, which include the formation of theoretical, methodological and applied foundations for managing

personnel development as a factor in the strategic sustainability of enterprises. The proposals are implemented through the formation of a system of competence growth for employees, differentiated according to the industry specifics of business entities, their level of strategic maturity and adaptive potential, which ensures increased organisational flexibility and competitiveness of Ukrainian enterprises in conditions of uncertainty and transformational challenges.

**Keywords:** human capital, personnel, sustainability, personnel development management, sustainable development, digitalization, strategic sustainability, features of strategic sustainability, development, personnel development, enterprise potential, financial sustainability, management, management system, personnel management.