

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СУСЛОВ ПАВЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 005.95.96:005.21:658.012.4

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

073 менеджмент  
07 управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень, використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело.



\_\_\_\_\_ **П. В. Суслов**

**Науковий керівник:** Охота Віталій Іванович,  
кандидат економічних наук, доцент

**Тернопіль-2026**

## АНОТАЦІЯ

**Суслов 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.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України:*

1. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.

2. Суслов П. В., Охота В. І. Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства». *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 204-210. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.26

3. Суслов П. В. Діагностика тенденцій розвитку персоналу та його прогнозування як інструмент управління стратегічною стійкістю підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.85%20>.

4. Суслов П. В. Вплив інвестицій у розвиток персоналу на стійкість бізнес-моделі підприємств у кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8. С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-56-65>.

5. Суслов П. В. HR-цифровізація і формування мета-компетенцій персоналу як чинники антикризової адаптації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.

6. Суслов П. В. Роль інвестицій у розвиток персоналу у забезпеченні фінансової самодостатності підприємств різних галузей економіки. *«Бізнес-навігатор»*. 2025. № 6 (83). С.214-219. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-36>.

### ***Публікації апробаційного характеру:***

1. Суслов П., Лісний А. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу* : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль. 24-25 травня 2024 року. Тернопіль-Яблуниця: ЗУНУ, 2024. С. 116-117.

2. Суслов П. В. Новітні тренди розвитку персоналу в динамічному бізнес-середовищі. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали VII Міжнародної наукової конференції. 18 вересня 2025 р.. Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, 2025. С.28-32.

3. Суслов П. В. Стратегічна стійкість підприємства: роль персоналу в умовах невизначеності. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.). / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 424-429.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	19
1.1. Концептуальні засади розвитку персоналу підприємств.....	30
1.2. Генезис концепції стійкості підприємств в економічній науці.....	45
1.3. Механізми забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу підприємств.....	66
Висновки до розділу 1.....	78
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	81
2.1. Оцінка рівня стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища.....	81
2.2. Діагностика тенденцій системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах.....	99
2.3. Аналіз взаємозв'язку між розвитком персоналу та показниками стратегічної стійкості підприємств.....	113
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	129
3.1. Модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств.....	129
3.2. Концепція smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств.....	141
3.3. Напрями забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу.....	159
Висновки до розділу 3.....	183
ВИСНОВКИ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	207

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегічна стійкість сучасних підприємств України в умовах тривалих воєнних шоків, руйнування виробничої інфраструктури, втрати ринків збуту і кадрової міграції дедалі більше виявляється не лише як функція фінансових ресурсів чи наявності обладнання, а як похідна від якості управління персоналом. Саме система розвитку працівників, здатність підприємства відтворювати й нарощувати людський капітал, формувати мета-компетенції, підтримувати зайнятість і мотивацію в умовах невизначеності визначають, чи перетворюється криза на точку незворотної деградації, чи на імпульс до оновлення бізнес-моделі. Для української реальності, яка сповнена воєнними втратами, технологічним відставанням і тиском глобальної конкуренції, проблема інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості виходить за рамки «класичного» HR-менеджменту й переходить у площину довгострокової життєздатності підприємств.

Попри важливість людського капіталу, практичні моделі управління на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються частковими й неповними: інвестиції в навчання носять епізодичний характер, програми підвищення кваліфікації не пов'язані з ризик-менеджментом, стратегічним плануванням і вимірюванням стійкості бізнесу. Додатково ситуацію ускладнює перехід до цифровізованих форм організації праці і виробництва: управлінські команди змушені одночасно реагувати на воєнні загрози, дефіцит кадрів, потребу в цифрових навичках і вимогу гнучких форматів роботи, не маючи цілісної моделі, яка б пов'язувала розвиток персоналу з показниками стратегічної стійкості. У цій точці й виникає дослідницький вакуум: бракує інструментарію, що дозволяє описати й кількісно оцінити, як конкретні практики розвитку персоналу, система мета-компетенцій, інституційні HR-рішення і цифрові платформи управління кадрами впливають на здатність сучасних підприємств України витримувати шоки, адаптуватися і зростати в післявоєнний період.

**Стан наукової розробленості проблеми.** Теоретичні засади управління людськими ресурсами, розвитку персоналу і формування людського капіталу сформовані у працях зарубіжних дослідників, які розглядали управління розвитком персоналом як цілісну систему інвестування в людський потенціал і навчальну організацію. Концептуальні підходи до розвитку людських ресурсів і навчання впродовж життя висвітлювалися у роботах Дж. Вілсона, Г. Абдулла, М. Педлера, Дж. Бургойна, Т. Бойделла. Паралельно розвивався науковий дискурс щодо стратегічної й організаційної стійкості. Низка авторів, зокрема, М. Лінненлюке, С. Духек, Й. Гільманн, Е. Гюнтер, Д. Тіс, Л. Великангас, М. Морайс-Сторц, К. Берільд Норхейм, Н. Талеб, Е. Тейшейра, В. Вертер інтерпретували *resilience* як динамічну здатність бізнесу поглинати шоки, адаптуватися до турбулентності й оновлювати. бізнес-модель, наголошуючи на ролі управлінських, соціальних та інноваційних практик.

За останнє десятиліття суттєво посилюється напрям досліджень, що пов'язує розвиток персоналу із організаційною стійкістю й антикризовою адаптацією. У працях Н. Фаті Ель Дессукі, А. Аль-Гарібі, А. Квечень, А. Георгієфф, Р. Хайї, а також у дослідженнях, присвячених наслідкам пандемії COVID-19 і воєнних конфліктів, було показано, що практики розвитку персоналу, управління навичками і гнучкі HR-моделі здатні підвищувати здатність організацій утримувати зайнятість, зменшувати плинність кадрів і підтримувати продуктивність у кризових умовах

Окремою лінією в міжнародних дослідженнях виступають роботи, присвячені мета-компетенціям і *meta-skills* як «надпрофесійним» характеристикам, що забезпечують адаптивність працівників і організацій. У працях Е. Спенсер, Б. Лукас, М. Сенова, Р. Шмітц, П. Лі, П. Прасіттичок, К. Каромпрач Клайкаев, мета-компетенції розглянуто як інтегральні «наднавички» (самоменеджмент, критичне мислення, навчання впродовж життя, комунікація, кроскультурна взаємодія), які підсилюють професійні компетенції й слугують ключем до стійкості кар'єрних траєкторій. Водночас ці дослідження переважно фокусувалися на індивідуальному рівні (працівник,

студент, лідер), тоді як зв'язок мета-компетенцій із стратегічною стійкістю підприємств формалізовано недостатньо.

У вітчизняній науковій традиції проблематика розвитку персоналу й управління людськими ресурсами розроблялася у працях В. Брича, О. Борисяк, Л. Гарват, О. Гончар, О. Грішньої, Т. Збрицької, О. Іванченко, І. Іляш, О. Крушельницької, Л. Михайлової, О. Марценюк, В. Мойсєєвої, В. Отроверхова, О. Птащенко, Г. Савченко, М. Сагайдака, Н. Сардака, О. Федоришиної, І. Чавичалова, Л. Шимановської-Діанич, Н. Якимової та інших дослідників, які формували теоретико-методичні підходи до оцінки людського капіталу, системи розвитку персоналу та ефективності кадрового менеджменту на українських підприємствах.

Новітні українські дослідження зосереджуються на цифровізації HR-систем, інноваційних HR-практиках і смарт-економіці. Питання впровадження HRM-систем, цифрових платформ управління персоналом, онлайн-навчання й HR-аналітики розкривалися у працях О. Білик, І. Варіса, Н. Василюк, Л. Волянської-Савчук, О. Гарафонової, О. Кравчука, В. Куделі, М. Мацишиної, Ю. Недошовенко, Г. Писаревської, Л. Проданової, Н. Саркісян, Н. Челядінової, І. Чернодід, О. Федотова.

Таким чином, попри значний масив наукових праць, що висвітлюють окремо: а) розвиток персоналу; б) організаційну і стратегічну стійкість; в) цифровізацію HR-систем і мета-компетенції; г) вплив воєнних шоків на ринок праці та бізнес, – залишається недостатньо опрацьованою проблема інтеграції системи розвитку персоналу (включно з формуванням мета-компетенцій і використанням smart-платформ) у механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств України. Насамперед бракує: формалізованих моделей, що пов'язують HR-інвестиції, структуру компетенцій і цифрові інструменти з індексами стратегічної стійкості; емпіричних оцінок впливу таких практик у умовах тривалої війни; інституційно обґрунтованих пропозицій щодо трансформації системи розвитку персоналу як ключового чинника стратегічної

стійкості. Саме заповнення цієї прогалини й визначає логіку, мету та завдання даного дисертаційного дослідження.

*Метою* дисертаційної роботи є формування теоретико-методичних основ та науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств з урахуванням прикладних рішень щодо підвищення стійкості бізнес-моделей.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких *завдань*:

- уточнити концептуальні засади розвитку персоналу підприємств;
- розкрити генезис концепції стійкості підприємств в економічній науці;
- дослідити механізми забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу підприємств;
- оцінити рівень стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища;
- діагностувати тенденції системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах;
- встановити та емпірично підтвердити взаємозв'язок між розвитком персоналу і показниками стратегічної стійкості підприємств;
- розробити модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств;
- сформувати концепцію smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств;
- розробити напрями забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу.

*Об'єктом* дослідження є процес формування і розвитку персоналу підприємств у контексті забезпечення їхньої стратегічної стійкості в умовах турбулентних змін і цифрової трансформації економіки України.

*Предметом* дослідження є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади інтеграції системи розвитку персоналу в механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління персоналом, концепції людського капіталу, організаційної і стратегічної стійкості підприємств, а також наукові підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів і модернізації системи розвитку персоналу. Методологія дослідження спирається на системний, процесний і функціональний підходи, що забезпечують цілісне бачення взаємодії кадрових, організаційних та інноваційно-цифрових чинників у формуванні стратегічної стійкості підприємств.

У роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції - для розкриття змісту категорій «розвиток персоналу», «стратегічна стійкість підприємства», «мета-компетенції» й уточнення їхнього місця в сучасному концептуальному апараті; аналізу, синтезу і логічного узагальнення – при формуванні теоретичних засад інтеграції розвитку персоналу в механізм забезпечення стійкості підприємств; логіко-історичний метод – при дослідженні еволюції наукових підходів до системи розвитку персоналу та інтерпретації стійкості в економічній думці; порівняльний метод – для зіставлення міжнародних і вітчизняних практик розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів і моделей забезпечення стійкості.

Для дослідження сучасного стану розвитку персоналу і стратегічної стійкості підприємств застосовано структурно-динамічний, статистичний і порівняльно-аналітичний методи, що дали можливість оцінити зміни у структурі економічної активності підприємств, показниках їх фінансової автономії, рентабельності, кадрової стабільності і індикаторах адаптивності за 2018–2024 рр. Методи індексного аналізу, групувань і профайлінгу HR-практик використано для діагностики тенденцій розвитку персоналу, оцінювання цифрових HR-інструментів, систем навчання і моделей управління навичками.

Для встановлення взаємозв'язку між розвитком персоналу і стратегічною стійкістю підприємств застосовано методи кореляційного аналізу і

економетричного моделювання, що забезпечили кількісну оцінку впливу кадрових характеристик, HR-інвестицій на інтегральні показники стійкості.

Універсальна модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємства була сформована на основі системного підходу і причинно-наслідкового аналізу, що дозволило узгодити в єдиній логіці чотири рівні взаємодії: HR-інвестиції, економічну ефективність, параметри стратегічної стійкості і smart-контур підтримки управлінських рішень. Алгоритмічна модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу була створена на основі процесного моделювання, функціонального аналізу і структурно-логічного синтезу, що дозволило відтворити послідовність цифрових HR-операцій, визначити ключові функції платформи, інформаційні потоки і точки прийняття рішень. Побудова дорожньої карти розвитку мета-компетенцій ґрунтувалася на структурно-логічному моделюванні, процесному підході і системно-структурному аналізі, які забезпечили формування послідовності етапів розвитку компетенцій, виділення управлінських процедур і узгодження цілей, інструментів та метрик оцінювання кожної фази.

*Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становили аналітичні і статистичні джерела, а також результати наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем розвитку персоналу, стратегічної стійкості підприємств, цифрової трансформації HR-систем і формування мета-компетенцій. Статистичну основу сформовано на підставі даних Державної служби статистики України щодо діяльності підприємств та їх економічних результатів, використання інформаційно-комунікаційних технологій у 2018–2024 рр. офіційної статистики НБУ про макроекономічні показники і поведінку бізнесу, а також матеріалів Міжнародної організації праці, OECD, PwC, McKinsey тощо, які висвітлювали глобальні тенденції ринку праці, запит на цифрові навички і практики підвищення стійкості бізнесу. Додаткові кількісні й якісні показники отримано з аналітичних звітів UNDP в Україні про вплив війни на МСП.*

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у формуванні цілісних теоретичних, методичних та прикладних засад інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємств, а також у побудові прикладних інструментів, що забезпечують узгодженість кадрових, економічних і управлінських рішень в умовах турбулентності і цифрових трансформацій. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*удосконалено:*

- цілісну універсальну модель інтеграції розвитку персоналу у стратегічну стійкість підприємства, яка, на відміну від існуючих, пояснює, особливості впливу розвитку персоналу на стійкість підприємства в довгостроковій перспективі та об'єднує чотири послідовні рівні: інвестиції в розвиток персоналу (навчання, перекваліфікація, коучинг, цифровізація HR-процесів), економічну ефективність (рентабельність активів і чистий прибуток), інтегральні параметри стійкості (фінансова автономія, прибутковість, кадрова стабільність, організаційна гнучкість) і smart-контур управління;

- алгоритмічну модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу, яка складається з аудиту цифрової і кадрової готовності підприємства, вибору платформи відповідно до стратегічних пріоритетів, пілотування smart-платформи, інтеграції smart-платформи у HR-контур підприємства, аналітичного моніторингу і управління результативністю, а також масштабування і стратегічної консолідації. Кожен етап пов'язаний із конкретним управлінським завданням, набором аналітичних дій і чітко визначеними показниками ефективності;

- дорожню карту формування мета-компетенцій працівників, яка охоплює чотири стадії розвитку навичок (оцінювально-аналітичну, проєктну, інституційно-культурну, моніторингу і контролю) та їх вбудовування у діяльність підприємства. Вона слугує основою для тривалого професійного зростання й узгоджується з завданнями стійкого функціонування підприємства.

- визначення поняття «розвиток персоналу», що усуває суперечності й фрагментарність існуючих трактувань. На відміну від поширених підходів, у яких розвиток персоналу ототожнюється переважно з навчанням або окремими HR-процедурами, авторське визначення репрезентує його як інтегровану, безперервну та керовану систему організаційних практик, спрямовану на нарощення людського капіталу, формування управлінських і мета-компетенцій, підвищення організаційної спроможності та зміцнення стратегічної стійкості підприємства;

- методологічні засади компаративного аналізу трактувань розвитку персоналу. Запропоновано системну рамку для порівняння підходів за чотирма критеріями: функціональна природа, стратегічна орієнтація, ступінь інтегрованості в організаційні процеси та рівень операційної вбудованості. Це дозволяє класифікувати існуючі підходи та обґрунтувати доцільність авторської інтерпретації.

- визначення стратегічної стійкості підприємства, яке розглядає її як здатність організації зберігати рівновагу, адаптуватися до змін і підтримувати результативність завдяки системному розвитку персоналу, узгодженню кадрових процесів з економічними цілями і підтримці внутрішньої організаційної стабільності. Представлене тлумачення поєднує кадрові, економічні та управлінські компоненти, що дозволяє розглядати стійкість не лише як фінансовий чи структурний стан, а як динамічну здатність, що формується через інвестиції у персонал і його професійне зростання.

*отримало подальшого розвитку:*

- методичний підхід до оцінювання взаємозв'язку між розвитком персоналу і стратегічною стійкістю підприємства, який базується на застосуванні кореляційного і регресійного аналізу для визначення сили й напрямку впливу кадрових інвестицій на рентабельність діяльності, фінансові результати, інтегральні показники стійкості, а також аналітичної компоненти цифрового управлінського контуру, що дало змогу ідентифікувати причинні

зв'язки між розвитком персоналу, економічними результатами підприємства та його здатністю підтримувати стійкість у довгостроковій перспективі.

- науково-теоретичний підхід у контексті забезпечення стратегічної стійкості підприємства, який базується на систематизації та структурізації мета-компетенції (когнітивні, соціальні й емоційні) і визначено їх місце у моделі розвитку персоналу, що дало змогу відобразити їх як чинники адаптивності та внутрішньої узгодженості організації;

- теоретичне обґрунтування зв'язку між розвитком персоналу і стратегічною стійкістю підприємства, зокрема через уточнення економічних параметрів, через які цей вплив проявляється на практиці. Розширено підхід до трактування рентабельності та фінансової автономії як ключових критеріїв стійкості, що безпосередньо відображають здатність підприємства підтримувати результативність, самодостатність і стабільність у змінних умовах середовища.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розроблені теоретичні положення, моделі й узагальнення доведено до рівня прикладних інструментів, придатних для використання у діяльності підприємств різних сфер. Запропонована модель інтеграції розвитку персоналу у систему стратегічної стійкості може застосовуватися під час формування кадрової політики, планування розвитку працівників, оцінювання результативності персоналу й узгодження кадрових рішень з економічними цілями підприємства. Алгоритмічна схема цифрової платформи може бути використана для побудови системи моніторингу розвитку працівників, оцінювання динаміки компетентностей, аналізу зв'язку між навчанням і фінансовими результатами, а також для підтримки управлінських рішень у ситуаціях змін. Дорожня карта розвитку мета-компетенцій може застосовуватися для покращення організаційної адаптивності, модернізації практик навчання і формування послідовних програм професійного зростання.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним і завершеним дослідженням, результати якого одержані автором особисто.

Концептуальні положення, моделі, висновки й рекомендації, представлені в роботі та винесені на захист, розроблені на основі власного теоретичного узагальнення, системного аналізу, моделювання й опрацювання емпіричного матеріалу.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки і напрацювання дисертаційного дослідження були представлено, обговорено й отримали позитивну оцінку на низці наукових заходів різного рівня. Здобуті результати апробовано на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль-Яблуниця, 24-25 травня 2024 року), де було презентовано доповідь «Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств». На VII Міжнародній науковій конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 18 вересня 2025 р.) було представлено результати дослідження у вигляді доповіді «Новітні тренди розвитку персоналу в динамічному бізнес-середовищі». Окремі висновки дисертації були обговорені також на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, 4 листопада 2025 р.) під час виступу «Стратегічна стійкість підприємства: роль персоналу в умовах невизначеності», що дало змогу перевірити практичну релевантність запропонованих моделей.

**Публікації.** Основні положення і висновки дисертації опубліковано у 9 наукових працях, у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 3 публікації у збірниках тез доповідей конференцій.

**Структура та зміст роботи.** Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел.

Повний обсяг дисертації складає 200 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 188, 18 таблиці, 17 рисунків і список літератури з 142 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Концептуальні засади розвитку персоналу підприємств

Інформатизація суспільства, розвиток науки, техніки і технологій, орієнтація економіки на ринок, інноваційність і висока наукомісткість сучасного виробництва ставлять перед сучасними підприємствами особливі вимоги щодо кваліфікації працівників. Сьогодні наявність лише професійних навичок вже недостатня для ефективної роботи. Від працівників потребується здатність до швидкої адаптації, мобільності, лояльності, готовність брати на себе додаткові обов'язки й повноваження, постійне прагнення до професійного розвитку і самовдосконалення, як у особистісному, так і в діловому плані. Важливими є також розвиток трудового й інноваційного потенціалу, взаємодія в колективі, підтримка ділової етики та трудової дисципліни [75; 86].

Нині кожне підприємство орієнтується на довгострокові тенденції і плани розвитку, що дає змогу досягти не лише поточних, але й перспективних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління, яке забезпечує збереження й зміцнення конкурентоспроможності підприємства, зокрема через ефективне управління персоналом. Саме персонал є основним активом сучасних концепцій управління, і його розвиток є найголовнішим напрямом для забезпечення підприємству здатності швидко реагувати на зміни в середовищі й уникати можливих загроз. Тому розвиток працівників стає важливою складовою стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах [100].

У той же час сучасні реалії економічного розвитку вказують на проблему дефіциту кваліфікованих кадрів. Основною причиною цієї ситуації є те, що більшість підприємств недооцінює важливість впровадження комплексних

заходів для розвитку свого персоналу. Водночас безперервний розвиток працівників є однією з найважливіших умов успішного функціонування й зростання підприємства [117, с. 195].

Як зазначають в своїй науковій роботі Т. П. Збрицька та ін., важливість розвитку персоналу для підприємства пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь, навичок [92]. Так, наприклад знання випускників вищих навчальних закладів на початку ХХ століття знецінювалися через 30 років, наприкінці століття - через 10 років, а сучасні спеціалісти, згідно з дослідженнями, повинні регулярно оновлювати свої навички кожні 3-5 років. Різні наукові роботи підтверджують, що щорічно після закінчення університету втрачається в середньому близько 20% знань, а стрімкий розвиток науково-технічного прогресу призводить до постійного відставання професійних знань працівників від актуальних вимог. Така невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства негативно позначається на її ефективності та результатах діяльності [92, с. 17].

Вважаємо за доцільне звернути увагу на нещодавно проведене дослідження (2024 р.) [20], згідно якого було встановлено, що за останні кілька років відзначено значне збільшення витрат на навчання працівників. Так, середні витрати на одного працівника за 2022 рік становили 1280 доларів США, у 2023 році - 1385 доларів США, а у 2024 році зросли до 1490 доларів США. Наведені дані свідчать про зростаюче усвідомлення важливості безперервного професійного розвитку персоналу. Також було виявлено, що підприємства, які інвестують у розвиток своїх працівників, спостерігають позитивні результати. Зокрема, 87% відзначають підвищення продуктивності, 74% мають вищі показники утримання співробітників, 68% відзначають збільшення інноваційності та креативності, 62% повідомляють про поліпшення задоволеності клієнтів завдяки вдосконаленню навичок працівників [20].

Першочергового осмислення й визнання потребує поняття «розвиток персоналу». Проте спочатку слід розібратися із схожими між собою поняттями

«персонал», «людські ресурси» та «кадри», адже ці терміни мають різні змістові акценти і використовуються в різних контекстах управлінської практики, тож потребує чіткого розмежування для більш точного застосування у процесі формування стратегії розвитку організаційних ресурсів і персоналу.

Автори [47; 84], що досліджують питання управління персоналом, мають різні підходи до співвідношення понять. Термін «персонал», «кадри», «людські ресурси» не є взаємозамінними. Персонал - це більш загальна категорія, що охоплює всіх працівників підприємства, включаючи найманих працівників і власників, які працюють. Кадри - це працівники, що офіційно числяться в штаті підприємства та беруть участь у його діяльності на основі трудових відносин.

В кінці ХХ століття в теорії й практиці управління почали використовувати поняття «людські ресурси» поряд з категорією «персонал». Це стало наслідком переосмислення ролі людини в виробничій діяльності й визнання її не лише як «одушевленого» фактору виробництва, а й як особистості, яка має свої інтереси, мотивацію, психологію, цінності та інше. Людський капітал - це людський ресурс, ефективне використання якого приносить додатковий прибуток підприємству [85]. Основні характеристики персоналу зазвичай зводяться до наступних: наявність трудових відносин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом, угодою); володіння певними професійними якостями (професією, спеціальністю, кваліфікацією та ін.); цільова спрямованість діяльності персоналу.

Отже, проєктуючи цю думку на розвиток персоналу, слушно зазначимо, що розвиток персоналу зазвичай пов'язаний з підвищенням кваліфікації й професійного рівня конкретних працівників в межах організації. Це процес, спрямований на розширення їхніх знань, навичок, компетенцій і здібностей, що відповідає безпосередньо потребам підприємства. Навпаки, розвиток людських ресурсів є більш широким терміном, що охоплює управління людським капіталом на рівні всього суспільства або організації. Це включає не тільки підвищення кваліфікації та розвитку конкретних працівників, але й загальну

стратегію залучення, мотивації, утримання й вдосконалення людського капіталу як ресурсу, який сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

На нашу думку, різниця в тому, що розвиток персоналу фокусується на конкретному розвитку працівників в межах організації, тоді як розвиток людських ресурсів стосується комплексного управління й оптимізації людського капіталу на більш глобальному рівні.

Опрацювання наукової літератури [84, с. 51] дало змогу виділити основні причини, які пояснюють стрімке зростання значення розвитку й підвищення професійної кваліфікації персоналу для сучасних підприємств:

1. Сучасне інформаційне середовище характеризується швидким розвитком інформаційних технологій, що спричиняє суттєві зміни в глобальній економіці й функціональних обов'язках працівників.

2. Міжнародна конкуренція й необхідність безперервного удосконалення виробничих і комерційних процесів, а також якості послуг потребують від підприємств високої самовіддачі, співпраці й підвищення кваліфікації кадрів, а іноді навіть перепідготовки. Це є необхідною умовою для досягнення світового рівня виробництва та послуг, задоволення потреб клієнтів і успішної конкуренції на міжнародних ринках, а отже, розвиток персоналу є критичним для виживання та ефективного функціонування підприємства.

3. В умовах сучасної економіки базові знання працівників є лише основою для професійного розвитку, тому важливість постійного вдосконалення навичок і розвитку нових здібностей стає очевидною. Робота і навчання мають бути невід'ємними складовими успіху як працівників, так і підприємства.

4. Технологічна революція спричинила значне зростання потреби у висококваліфікованих і наукоємних спеціалістах. Нестача кваліфікованих кадрів стримує розвиток бізнесу, а процес навчання займає час, що призводить до розриву між впровадженням нових технологій і підготовкою необхідних кадрів. Тому важливо ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, забезпечуючи постійне навчання та розвиток. Розширення внутрішніх

можливостей і підвищення гнучкості персоналу дає змогу підприємствам уникати дефіциту кваліфікованих співробітників і знижувати вразливість до швидких змін навколишнього середовища. Останні десятиліття також спричинили зміни в організаційних структурах підприємств, що вплинуло на менеджерів і весь персонал.

Відсутність єдиної точки зору серед науковців щодо визначення поняття розвитку персоналу, на нашу думку, зумовлена різними підходами до розуміння ролі й значення розвитку працівників у системі управління персоналом. Зокрема, більшість фахівців у галузі кадрового менеджменту [73; 84; 122] вважають розвиток персоналу однією з функцій або сферою управління людськими ресурсами; інші дослідники [133;134] визначають це як певний процес, а деякі вчені [1] взагалі ототожнюють терміни «розвиток персоналу» і «навчання персоналу», розглядаючи їх як ключовий елемент управління кадрами. Така різноманітність поглядів потребує більш детального вивчення сутності поняття «розвиток персоналу» та аналізу його впливу на ефективність функціонування підприємств.

Вивчення теоретичних підходів щодо трактування даної дефініції дало можливість з'ясувати головні нюанси, на котрих зосереджують свою увагу вчені (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Різнманітність трактувань «розвиток персоналу»

№	Автор	Визначення	Основні акценти
1	Грішнова О. А. [83, с. 16]	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших	Зосереджено на різноманітних аспектах розвитку: навчання, перепідготовка, адаптація, оцінка, кар'єрний розвиток.

## Продовження таблиці 1.1

2	Глосарій UNESCO-UNEVOC [65]	Це «процес збільшення знань, навичок і здібностей усіх людей у суспільстві. В економічному сенсі це можна описати як накопичення людського капіталу та його ефективне інвестування в розвиток економіки. В політичному контексті розвиток людських ресурсів готує людей до участі в політичних процесах, особливо як громадян у демократії. З соціальної та культурної точки зору розвиток людських ресурсів допомагає людям вести більш повне та багатше життя, менше обмежене традиціями.	Зосереджено на розвитку людських ресурсів у всіх сферах суспільства, включаючи економіку, політику та соціальний розвиток.
3	Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. [99, с. 101]	Процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад	Зосереджено на набутті нових компетенцій і знань для виконання нових функцій і посад.
4	Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. [48]	Передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін.	Зосереджено на різноманітних заходах розвитку, від довгострокового планування кар'єри до короткострокових навчальних курсів і тренінгів.
5	Cambridge Dictionary [4]	Процес допомоги працівникам у розвитку їхніх навичок та знань, особливо через навчання. Наприклад, вони прагнуть підвищити продуктивність праці через розвиток людських ресурсів.	Основний акцент на навчанні для розвитку навичок і підвищення продуктивності праці.
6	Wilson J. P. [68]	Зростання або реалізація здібностей людини через свідоме або несвідоме навчання, яке зазвичай включає елементи запланованого навчання і досвіду, що підтримується коучингом і консультуванням	Зосереджено на свідомому та несвідомому навчанні, коучингу та консультуванні як інструментах розвитку.
7	Бабчинська, О. І. [70]	Процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості	Зосереджено на безперервному навчанні та саморозвитку для вдосконалення професійних навичок.
8	Брич В. Я., Гугул О. Я [73, с. 14]	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають, професійне навчання, оцінювання та планування кар'єри персоналу	Зосереджено на системному підході до удосконалення знань, адаптації, навчання, оцінювання та кар'єрного планування.

## Продовження таблиці 1.1

9	Савченко В. А. [122, с. 17]	Системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу	Зосереджено на професійному навчанні для нових функцій, кваліфікаційного просування та формування кадрового резерву.
10	Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. [142]	Проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства	Зосереджено на розкритті кадрового потенціалу та особистісному зростанні для внесення вкладу в діяльність підприємства.
11	Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. [92, с. 22]	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі	Зосереджено саме на удосконаленні характеристик персоналу
12	Федоришин а Л., Гарват О. [134, с. 55]	Цілеспрямований і системний процес покращення якості характеристик персоналу організації, що здійснюється на регулярній основі за допомогою різних методів, спрямованих на підвищення індивідуальних і колективних результатів роботи, зростання загальної продуктивності та забезпечення стійкого підвищення ефективності діяльності організації.	Розглядається як системний процес

Джерело: систематизовано на основі [4; 48; 65; 68; 70; 73; 83; 92; 99; 122; 134; 142]

Отже, на сьогодні існує безліч різноманітних трактувань терміну «розвиток персоналу» проте все одно можна стверджувати про дискусійність цього питання. Деякі автори акцентують увагу на навчанні й підвищенні кваліфікації персоналу, інші - на системному підході, що включає адаптацію, кар'єрне планування та оцінку.

Отже, у сучасній літературі відсутня єдина трактовка дефініції «розвиток персоналу», що зумовлено розбіжностями у баченні його ролі - як окремої функції HR, як процесу, або ж як синоніма навчання; це потребує теоретичного уточнення для подальшого емпіричного аналізу впливу на результати підприємства. Тож, узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати

відсутність єдності в розумінні сутності розвитку персоналу, що зумовлює необхідність формування власного авторського бачення цього поняття з урахуванням стратегічного виміру дослідження.

Ми розуміємо 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. Система проєктується від стратегії підприємства і орієнтована не лише на поточну продуктивність, а й на проактивну адаптацію до невизначеності та підтримання стратегічної стійкості (здатності передбачати, готуватися, поглинати шоки й відновлюватися з приростом конкурентних можливостей).

Ключові ознаки авторського підходу полягають у тому, що розвиток персоналу розглядається як системний і цілісний процес, який не обмежується окремими навчальними заходами, а являє собою взаємопов'язану архітектуру політик, процедур і інструментів, що охоплюють рівні «індивід – команда – організація». Його стратегічна узгодженість забезпечується прямим виведенням цілей розвитку зі стратегічних пріоритетів і профілю ризиків підприємства. Динамічність і випереджаючий характер цього процесу проявляються у спрямованості на формування компетенцій майбутнього й підвищення швидкості їх засвоєння, а не лише на усунення наявних дефіцитів. Важливою рисою є операційна вбудованість, коли розвиток інтегровано у щоденну діяльність - у проєкти, зміни ролей, роботу спільнот практик, що робить його невід'ємною частиною управлінського циклу. Кінцевим результатом стає не просто підвищення кваліфікації працівників, а посилення адаптивної спроможності організації загалом, тобто здатності підтримувати стратегічну стійкість у змінному середовищі.

Вважаємо за доцільне провести компаративний аналіз трактувань поняття «розвиток персоналу», який дає змогу більш глибоко зрозуміти різноманіття

підходів і практик, що застосовуються для вдосконалення працівників в організаціях.

У таблиці 1.2 представлені основні поняття, що входять до цього процесу, а також їх визначення і похідні, які безпосередньо впливають на розвиток персоналу в сучасному корпоративному середовищі.

Таблиця 1.2

## Компаративний аналіз трактувань поняття «розвиток персоналу»

№	Поняття	Визначення поняття	Похідні в контексті розвитку персоналу
1	Розвиток персоналу	Процес вдосконалення працівників через підвищення їх професійної кваліфікації, умінь та навичок.	Підвищення кваліфікації, професійне навчання, кар'єрний ріст, адаптація до змін.
2	Навчання	Процес набуття нових знань, навичок і компетенцій, що сприяють підвищенню професійної кваліфікації.	Курси, тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство, професійні сертифікації.
3	Перепідготовка	Зміна професії або спеціальності працівника шляхом навчання або додаткової освіти.	Перехід в іншу професію, підвищення рівня освіти, перекваліфікація.
4	Кар'єрний ріст	Розвиток працівника в межах організації, що включає підвищення посадового рівня і досягнення нових цілей.	Промоція, просування на більш відповідальні посади, керівництво проектами.
5	Адаптація	Процес пристосування до нових умов, ролей чи зміни в організації.	Розвиток стресостійкості, адаптація до нових технологій, зміна робочих процесів.
6	Саморозвиток	Ініціативний процес покращення особистих навичок, знань та особистісних якостей.	Самоосвіта, читання спеціалізованих матеріалів, розвиток емоційного інтелекту, коучинг.
7	Коучинг	Підхід, за якого надається підтримка працівникам для розвитку їх професійного потенціалу.	Індивідуальна робота з фахівцем, поради щодо розвитку кар'єри, цілеспрямовані тренінги.
8	Менторство	Довгострокова підтримка та поради більш досвідченого працівника, що допомагають молодшим колегам.	Наставництво, передача досвіду, розвиток міжособистісних зв'язків, підтримка розвитку кар'єри.
9	Технологічне навчання	Використання новітніх технологій для навчання та розвитку персоналу.	Онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги, використання штучного інтелекту для персоналізації навчання.

## Продовження таблиці 1.2

10	Лідерство	Розвиток вмінь управляти людьми, мотивувати і вести за собою колектив до досягнення спільної мети.	Тренінги з лідерства, розвиток комунікаційних навичок, мотивація колективу, формування командної роботи.
11	Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати, розуміти та управляти емоціями, як власними, так і інших.	Розвиток емпатії, самоконтроль, управління емоціями в стресових ситуаціях, ефективна взаємодія в колективі.
12	Командна робота	Процес співпраці працівників для досягнення спільної мети в межах організації.	Тренінги з командної роботи, розв'язання конфліктів, управління груповою динамікою.
13	Підвищення кваліфікації	Процес покращення знань, навичок і вмінь, необхідних для виконання певної професійної діяльності.	Професійні сертифікати, навчальні програми, підвищення рівня фахових знань через спеціалізовані курси.
14	Управління змінами	Процес, спрямований на ефективну адаптацію працівників до нових умов та змін у організації.	Стратегії з управління змінами, тренінги з адаптації, лідерські програми для управління змінами.
15	Індивідуальний підхід	Підхід, що враховує особисті характеристики працівника при розробці плану його розвитку.	Персоналізовані тренінги, коучинг, підтримка в розвитку кар'єрних цілей, адаптація навчальних програм.

Джерело: побудовано на основі аналізу джерел [80;87;96;102;105;116;128;139; 140]

Отже, надана таблиця 1.2 дає змогу комплексно оцінити роль кожного елемента у формуванні ефективної системи розвитку кадрів, тож логічним стає перехід до системи управління персоналом на підприємстві, адже вона забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з професійними і особистісними потребами співробітників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та адаптації до змін.

Також в контексті висвітлення сутності розвитку персоналу, слід звернути увагу і на його основні функції.

Науковиця Н. Abdullah в своєму дослідженні виділяє наступні взаємопов'язані функції розвитку персоналу (РП) (рис. 1.1), тобто на думку авторки, розвиток персоналу має на меті забезпечити організаційний розвиток через управління змінами, а також індивідуальне вдосконалення працівників через планування кар'єри та покращення продуктивності [1].



Рис. 1.1. Взаємопов'язані функції розвитку персоналу за Н. Abdullah

Джерело: [1]

Науковці в сфері управління персоналу, такі як Л. Федоришина, Л. Герасимчук [133] проводять паралелі між функціями менеджменту й функціями розвитку персоналу і вважають, що для ефективного функціонування підприємства важливо розвивати свій персонал, оскільки саме рівень його розвитку визначає загальний рівень організації. Вони підкреслюють, що у контексті швидкого «старіння» знань і вмінь персоналу, необхідність його всебічного розвитку стає особливо актуальною для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розвиток персоналу, на їх думку забезпечує не лише покращення індивідуальних характеристик працівників, а й сприяє досягненню загальних цілей підприємства, зокрема в умовах постійних змін на ринку праці та в технологіях [133, с. 190].

Відносно цілей розвитку персоналу, також існують різноманітні думки. На основі опрацьованої наукової літератури узагальнено думки науковців стосовно цього та представимо їх на рис. 1.2.

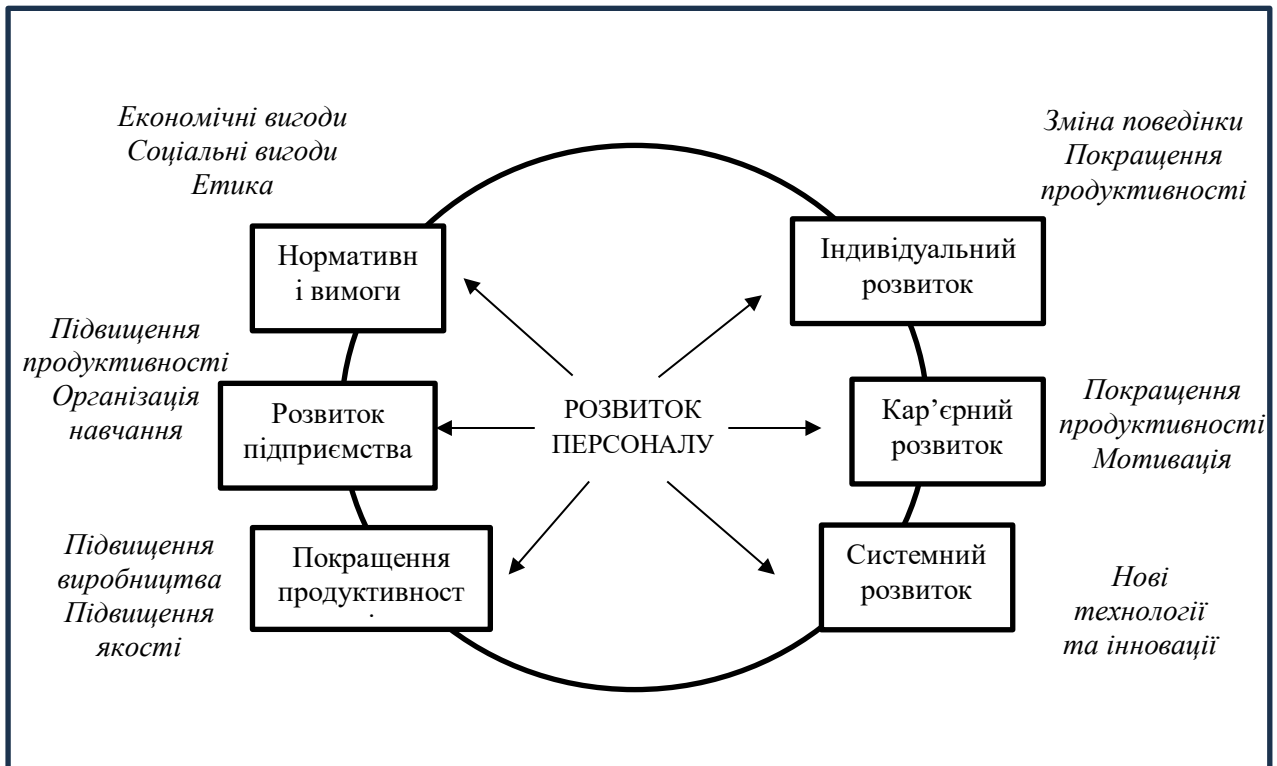


Рис. 1.2. Головні цілі розвитку персоналу

Джерело: власна розробка автора

Отже, з різних точок зору авторів і дослідників видно, що немає єдиного підходу до концептуальних і теоретичних цілей і функцій розвитку персоналу. Вважаємо, що цілі розвитку персоналу можна вважати змінними й такими, що еволюціонують відповідно до стратегії та цілей підприємства.

Важливо розуміти, що розвиток персоналу не є ізольованим етапом у системі управління персоналом, а перебуває в тісному взаємозв'язку з основними управлінськими функціями, потребуючи їхньої взаємодії. Тому розвиток персоналу доцільно розглядати як комплексну систему елементів, яка забезпечує підприємству не лише накопичення інтелектуального потенціалу для ефективного розв'язання складних виробничих завдань, але й сприяє оптимальному задоволенню потреб у самореалізації, професійній підготовці й кар'єрному зростанні працівників.

Крім того, така система зміцнює конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Подібну думку висловлюють і О. Крушельницька і Д. Мельничук [99], які наголошують, що реалізація

концепції розвитку персоналу потребує створення гнучкої й цілеспрямованої системи професійного навчання, орієнтованої на вирішення стратегічних завдань підприємства. Водночас, як зазначається в дослідженні [75], система розвитку персоналу є сукупністю елементів, спрямованих на підвищення кадрового потенціалу відповідно до цілей організації. В її основі, за думкою авторів, лежать інформаційні й освітні процеси, які забезпечують як пряме, так і непряме підвищення кваліфікації працівників.

Підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість освіти для безперервного навчання протягом життя. Основною метою бізнес-освіти є підвищення ефективності або розв'язання існуючих проблем продуктивності. Система бізнес-освіти спрямована, в першу чергу, на те, щоб працівники підприємств мали можливість постійно оновлювати й розширювати свої теоретичні й практичні знання. Для підприємств це також спосіб усунути прогалини, які виникають через впровадження передових технологій і дефіцит кваліфікованих кадрів. Важливим чинником утримання й задоволеності співробітників є можливість кар'єрного зростання. Працівники прагнуть професійного розвитку, розширення кругозору й здобуття лідерського досвіду [7]. У цьому контексті діяльність підприємств приділяє значну увагу розвитку кар'єри співробітників, що тісно пов'язано з їхньою бізнес-стратегією.

На рис. 1.3 представлена концептуальна модель системи розвитку персоналу на підприємстві: структурні елементи, взаємозв'язки й очікувані ефекти, яка включає ключові складові: мету та завдання розвитку персоналу, суб'єкти й об'єкти цієї системи, а також переваги, які вона забезпечує.

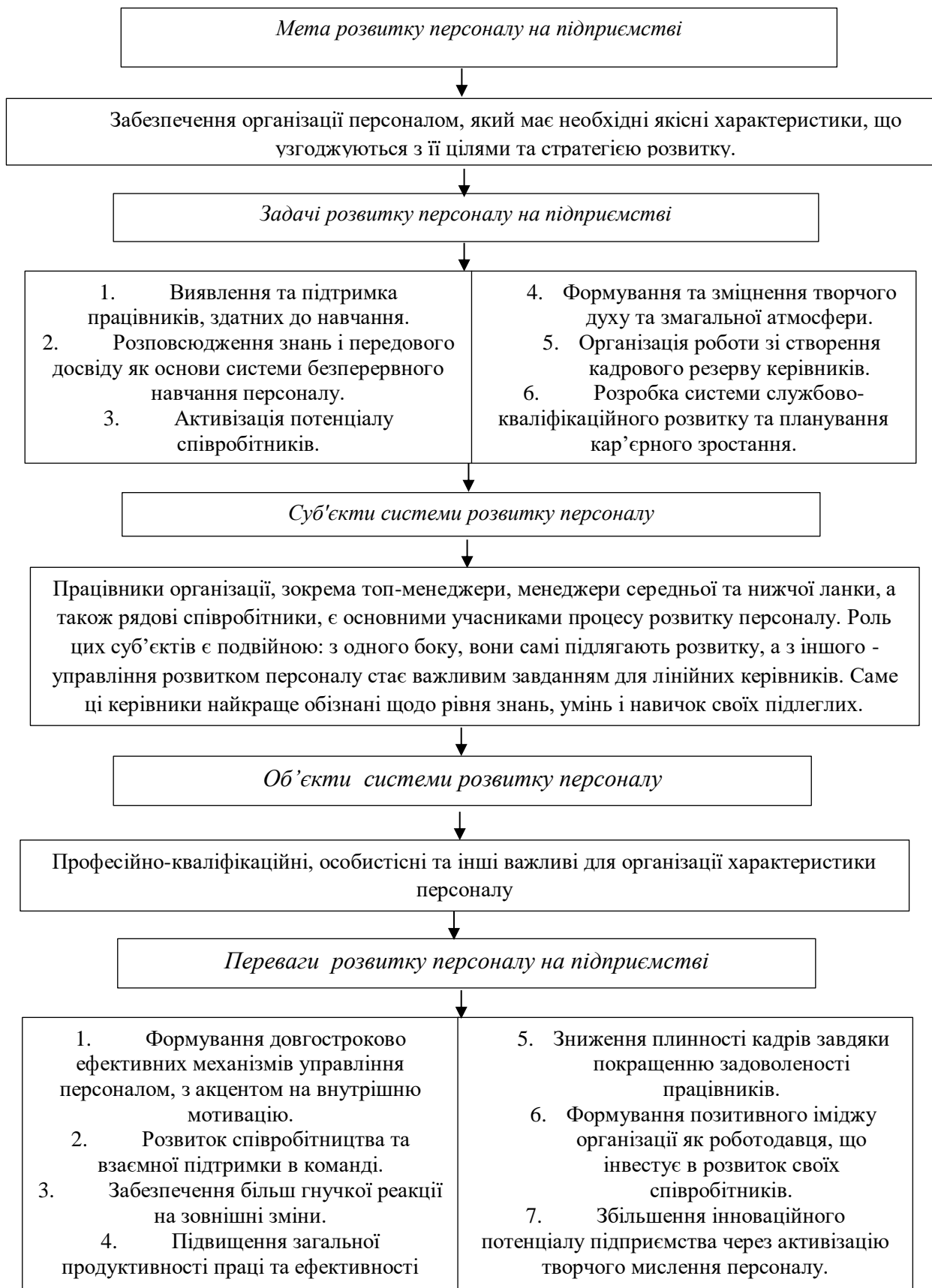


Рис. 1.3 Концептуальна модель системи розвитку персоналу на підприємстві: структурні елементи, взаємозв'язки та очікувані ефекти

Джерело: побудовано на основі [71;72; 91;133]

На нашу думку, переваги розвитку персоналу слід доповнити наступними, які більш точно конкретизують його важливість:

- культивує кваліфіковану робочу силу, забезпечуючи внутрішню мобільність і спадкоємність лідерства;
- надає співробітникам компетенції для задоволення мінливих потреб бізнесу та технологічного прогресу;
- сприяє інноваціям, покращенню якості й зниженню витрат, стимулюючи ефективність організації;
- сприяє залученню співробітників, зростанню й задоволенню, підвищуючи моральний дух та утримання;
- забезпечує швидку адаптацію до ринкових змін і економічних коливань;
- створює стійку робочу силу, здатну долати виклики й використовувати можливості;
- максимізує людський капітал, забезпечуючи ефективне використання талантів;
- покращує якість життя працівників;
- виховує культуру навчання, яка підтримує організаційні цінності й цілі;
- визначає і розвиває високопотенційних співробітників на керівні посади;
- сприяє розвитку та покращенню іміджу компанії.

Також варто наголосити, що навіть коли підприємство впроваджує програми розвитку персоналу, часто виникають типові помилки, пов'язані з тим, що організації іноді займаються розвитком працівників «просто для самого розвитку», тобто зосереджуються на реалізації стратегії без чіткого розуміння її зв'язку з конкретними цілями й завданнями професійного навчання і розвитку співробітників. Крім того, пасивність і відсутність активної участі лінійних керівників, їх надмірне делегування обов'язків, часто знижує значення розвитку персоналу для підприємства, роблячи цей процес непотрібним. Існують

ситуації, коли працівники сприймають програми розвитку як розвагу або оплачуваний відпочинок, що вказує на відсутність належного контролю та оцінки ефективності навчання. Також трапляються випадки, коли керівництво намагається одночасно охопити всі категорії персоналу або, навпаки, зосереджує зусилля лише на підготовці окремих співробітників чи груп, що в обох випадках негативно позначається на кар'єрному розвитку і може завдати шкоди організації [84, с. 74]. У зв'язку з цим, сучасне підприємство має бути зацікавлене у висококваліфікованих, ініціативних і адаптивних працівниках, які є головним стратегічним ресурсом і фактором конкурентоспроможності.

## **1.2. Генезис концепції стійкості підприємств в економічній науці**

Розвиток теорії стійкості підприємства в економічній науці має глибоке підґрунтя й пройшов складну еволюцію. Первісно поняття «стійкість» або «resilience» походить від латинського *resiliens* – «той, що відскакує, пружний» [10]. У науковому середовищі його вперше застосовано в екології для опису здатності системи відновлювати рівновагу після зовнішнього впливу [15]. Згодом концепція була інтерпретована в інших дисциплінах – психології, інженерії, соціології, фінансах, кожна з яких акцентувала власні аспекти стійкості систем [10].

Від кінця ХХ ст. і особливо у ХХІ ст. ідея стійкості проникла в економічну й управлінську думку, відповідаючи на запитання, чому за умов однакових шоків одні компанії виживають і процвітають, а інші – ні. Масштабні кризи останніх десятиліть (глобальна фінансова криза 2008 р., пандемія COVID-19 2020 р. тощо) суттєво підсилили увагу дослідників і практиків до поняття стійкості бізнесу. В ці ж роки міжнародні інституції почали розглядати стійкість як ключову умову розвитку: зокрема, у 2020 році Європейська Комісія запропонувала створення Recovery and Resilience Facility у

складі Next Generation EU, що було анонсовано 27 травня 2020 р., а згодом оформлено Регламентом (ЄС) 2021/241 від 12 лютого 2021 р. [22].

Попри це, єдності в трактуванні терміну досі немає: навіть у документах ЄС відсутнє уніфіковане визначення стійкості підприємств [10]. Таким чином, поняття стратегічної стійкості продовжує наповнюватися змістом у міру накопичення наукових знань і практичного досвіду.

В економічній літературі стійкість підприємства зазвичай визначають як здатність організації витримувати вплив несприятливих чинників і відновлюватися після них, зберігаючи працездатність. Проте стратегічний аспект цього поняття виходить за межі простої здатності «вижити» у кризі. Узагальнюючи напрацювання різних авторів, можна стверджувати, що стратегічна стійкість – це характеристика діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку й досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища. Іншими словами, йдеться не лише про опір негативним впливам, а і про досягнення довгострокових стратегічних цілей у мінливих умовах. Важливо підкреслити, що підприємство – це відкрита динамічна система, тож його стійкість пов'язана як із внутрішніми чинниками, так і з впливом зовнішнього середовища [30]. На відміну від поняття економічної чи фінансової стійкості, яке часто зводиться лише до стабільних фінансових показників, категорія «стратегічна стійкість» охоплює більш широку перспективу розвитку. Вона означає здатність не тільки зберігати поточний стан підприємства під час потрясінь, але й проактивно розвиватися, адаптуючи стратегію для досягнення місії навіть у нестабільному середовищі [10].

Однією з причин багатозначності цього поняття є різні акценти дослідників на входах і виходах стійкості. Частина науковців трактує стійкість як внутрішню властивість або здатність компанії протистояти потрясінням (як у фізичному сенсі пружності) [23; 29; 30; 31]. У таких визначеннях стійкість виступає або унікальною характеристикою підприємства (що відрізняє його від

менш стійких конкурентів), або набором специфічних здібностей/компетенцій менеджменту. Інший підхід - розглядати стійкість через призму дій і процесів: наприклад, як певні «здатності, дії та поведінка» організації, що дозволяють їй успішно протидіяти кризам [27]. Третя група авторів робить наголос на результатах прояву стійкості, тобто на тому, що стійке підприємство зрештою підтримує виконання своїх функцій, швидко відновлюється та зберігає довгострокову ефективність після негативних подій [43]. Різниця спостерігається і в трактуванні характеру реакції: одні описують стійкість як радше реактивну здатність (витримувати удар, «пережити» його і повернутися до рівноваги), тоді як інші підкреслюють проактивну складову, тобто здатність заздалегідь передбачати загрози, гнучко адаптуватися і навіть перетворювати шоки на можливості для розвитку.

Згідно з думкою Hamel, G., Välikangas, L., стратегічно стійка компанія постійно «передбачає й коригує глибинні тенденції, які можуть підірвати її базовий бізнес, маючи спроможність змінюватися, поки потреба в змінах не стала очевидною» [27]. Таке проактивне бачення доповнює й пізніша думка Välikangas, L, що стратегічна стійкість – це «стійке і цілеспрямоване переслідування нових можливостей у конкурентному середовищі, яке підвищує спроможність організації адаптуватися до змін без доведення до фінансової чи іншої кризи» [66].

Отже, стратегічна стійкість підприємства поєднує дві ключові властивості: стабільність (здатність зберігати цілісність і основні функції під час ударів) і адаптивність (здатність еволюціонувати, змінюючи стратегію для довгострокового успіху). Підприємство має не просто «виживати», але й залишатися на траєкторії досягнення стратегічних цілей. Такий підхід відображає сучасне бачення стійкості як динамічної комбінації реактивних і проактивних умінь: бути готовим протистояти кризам, швидко відновлюватися після них, а також вчитися і трансформуватися на основі отриманого досвіду. Саме ця інтегральна здатність, на наш погляд, забезпечує конкурентну перевагу стійких організацій у довгостроковій перспективі.

Багатовимірність феномену стійкості підприємства зумовила появу різних наукових підходів до його інтерпретації. Кожен підхід акцентує увагу на окремих аспектах стійкості і пропонує власні пояснювальні моделі.

Розглянемо основні теоретичні підходи, що склалися в економічній літературі.

1. Системний підхід. Підприємство розглядається як цілісна *система*, що складається з взаємопов'язаних підсистем, які повинні залишатися збалансованими задля забезпечення стійкості всього організму бізнесу. Стійкість тут трактується як здатність системи зберігати свою цілісність та рівновагу під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. В рамках цього підходу наголос робиться на підтриманні поточного стану рівноваги: система має протистояти дестабілізуючим впливам, не виходячи за межі допустимих коливань параметрів. Класичне визначення в руслі системного бачення: «стійкість підприємства – це здатність зберігати цілісність, досягати місії та стратегічних цілей, функціонувати у заданому режимі при різних впливах, зберігаючи гармонійний розвиток» [10]. Таким чином, гармонізація внутрішніх пропорцій (між різними підсистемами – виробництвом, фінансами, персоналом тощо) і узгодженість взаємодії із зовнішнім середовищем є запорукою стійкого стану. Представники системного підходу часто пропонують деталізовану структуру стійкості. Зокрема, дослідники виділяють комплекс складових (фінансова, виробнича, технологічна, кадрова, маркетингова, екологічна тощо), збалансований розвиток яких забезпечує стійкість підприємства. Так, О. С. Дуброва, дотримуючись системного підходу, додає до основних компонент навіть соціально-психологічну, комунікаційну, інноваційну й структурну стійкість – підкреслюючи широкий спектр внутрішніх параметрів, що мають бути стабільними [90]. Хоч настільки всеосяжне трактування ілюструє комплексність стійкості, занадто велика кількість вимірів може ускладнювати практичну оцінку (ризик дублювання показників тощо). В цілому ж системний

підхід акцентує внутрішню рівновагу й цілісність організації як основу її стратегічної стійкості.

Ресурсний підхід. Цей підхід фокусується на тому, за рахунок яких ресурсів і управлінських механізмів забезпечується стійкість підприємства. Вихідна ідея: організація буде стійкою, якщо вона має достатній запас і правильне поєднання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) і ефективно ними розпоряджається. Здатність не відхилитися від обраного курсу при потрясіннях досягається завдяки гнучкому формуванню і використанню ресурсного потенціалу підприємства. Наприклад, визначення, яке відображає ресурсний підхід: «стійкість - це здатність економічної системи підприємства не виходити зі свого рівноважного стану при внутрішніх і зовнішніх дестабілізаторах за рахунок ефективного формування й використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів». Тут наголос ставиться на тому, чим оперує компанія для досягнення стійкості: на капіталі, виробничих потужностях, управлінських ноу-хау тощо. Підприємство, яке має міцну фінансову базу й налагоджені процеси (операційну ефективність), здатне краще витримувати удари. У практичній площині ресурсний підхід виливається у рекомендації щодо підтримання ліквідності, платоспроможності, фінансової рівноваги, створення резервів, диверсифікації постачальників, впровадження систем ризик-менеджменту тощо. Багато українських дослідників початку 2000-х фактично дотримувалися ресурсно-фінансового бачення стійкості, вважаючи фінансову стійкість головним компонентом розвитку підприємства [90]. Такий акцент зумовлений ринковими реаліями, де платоспроможність і прибутковість виступають базою виживання. Однак сучасні кризи (наприклад, пандемія) показали, що недостатньо лише фінансового «запасу міцності» – потрібні ще й гнучкі організаційні навички, кадровий потенціал тощо. Тому ресурсний підхід поступово еволюціонує, поєднуючись із підходом динамічних здібностей: підприємство має розвивати динамічні ресурси, тобто здатності до швидкої перебудови структури витрат, переорієнтації постачань,

перекваліфікації персоналу в залежності від ситуації. У такому вигляді ресурсний підхід зближується з еволюційним.

3. Еволюційний (динамічний) підхід. Цей підхід розглядає стійкість як результат постійної адаптації та інноваційного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. На відміну від суто оборонної реакції, тут стійкість трактується як спроможність еволюціонувати під тиском змін, знаходячи нові конкурентні переваги. Типове визначення в межах еволюційного підходу: «стратегічна стійкість – це результат здатності підприємства створювати, нарощувати та тривалий час утримувати конкурентні переваги на своєму ринку в умовах прискороного науково-технічного прогресу та ресурсних обмежень» [90]. Тобто компанія є стійкою, якщо вона не стагнує, а випереджає зміни, оновлюючи продукти, технології, бізнес-моделі раніше за конкурентів. Еволюційний підхід тісно пов'язаний з концепцією динамічних здібностей [61], згідно з якою довгострокове виживання фірми залежить від її здатності відчувати зміни ринку, захоплювати нові можливості і трансформувати свою діяльність відповідно до вимог часу. У руслі даного підходу стійкість – це не стан, а процес, постійний «організаційний розвиток через кризи». Як зазначають деякі дослідники, стратегічна стійкість проявляється в умінні бачити можливості там, де інші бачать лише загрози [62]. Справді, стратегічно стійкі компанії часто використовують шоки як поштовх до інновацій: наприклад, під час COVID-19 багато компаній швидко цифровізували послуги і тим самим зміцнили свої позиції на ринку.

У науковій літературі еволюційний підхід представлений працями, що підкреслюють інноваційність як ядро стійкості (наприклад, концепція «антихрупкості» Н. Талеба також частково відображає цю ідею: системи, які стають сильнішими від стресу) [59]. Таким чином, еволюційне бачення доповнює системно-ресурсне: підприємство стійке не тільки коли захищене, але й коли розвивається швидше за темпи виникнення загроз.

4. Інституціональний підхід. Представники цього підходу роблять акцент на взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, насамперед

інституційним – регуляторним, соціально-економічним, політичним контекстом. Стійкість розглядається як здатність підприємства вписатися в рамки й вимоги зовнішніх інститутів, використати їх на свою користь та уникнути дестабілізації від зовнішніх шоків. В цьому підході часто розрізняють внутрішню й зовнішню стійкість компанії [61]. Внутрішня стійкість відображає узгодженість і пропорційність розвитку всіх внутрішніх підсистем організації, яка забезпечує позитивну динаміку ключових показників (виробництва, фінансів, персоналу). Зовнішня стійкість визначається як «безконфліктна взаємодія з оточуючим середовищем – споживачами, конкурентами, постачальниками тощо» [17; 90], тобто здатність підтримувати стабільні відносини із стейкхолдерами й відповідати очікуванням ринку і суспільства.

Таким чином, інституціональна перспектива наголошує, що підприємство не може бути стійким у вакуумі – його стабільність значною мірою залежить від зовнішніх умов: прозорості й передбачуваності регуляторної політики, стану ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, доступності фінансування, соціальної підтримки тощо. Наприклад, війна чи політична криза можуть зруйнувати навіть цілком здорові бізнес-моделі. Отже, стійкість передбачає здатність бізнесу адаптуватися до інституційних змін та шоків.

Сучасні дослідження воєнного часу підтверджують важливість цього виміру: українські підприємства під час війни 2022–2025 рр. виявили неабияку стійкість, проте для цього довелося швидко перебудувати логістику, знайти нові ринки, а держава зі свого боку мала пристосувати регуляції (податкові, правові) для підтримки бізнесу [17]. Тому інституціональний підхід розглядає стійкість як спільну функцію стійкості самого підприємства та стійкості оточуючого середовища (ринкових і суспільних інститутів).

Показово, що міжнародні організації (ООН, Світовий банк, OECD) дедалі частіше говорять про стійкість, включаючи в поняття стійкості на макрорівні й бізнес, і державні інститути, і громади. Так, ОЕСР наголошує, що людський і соціальний капітал у суспільстві - важливі детермінанти здатності економіки адаптуватися до потрясінь [46]. Це підкреслює, що підприємства як частина

більш широких інституційних систем повинні розвивати мережеву, партнерську стійкість, тобто стійкість екосистеми, а не лише окремої одиниці.

Перелічені підходи не є взаємовиключними, навпаки, сучасне бачення стратегічної стійкості є, свого роду, синтезом системного, ресурсного, еволюційного й інституційного підходів. Кожен з них додає свій «шар» розуміння: внутрішня збалансованість системи, наявність ресурсного запасу міцності, динамічна гнучкість й зовнішня адаптивність разом формують комплексну модель стратегічної стійкості.

У табл. 1.3 узагальнено компонентну структуру стійкості підприємства, що по суті відображає системно-ресурсний підхід (виділення ключових внутрішніх підсистем стійкості) з урахуванням динамічних та інституційних аспектів (адаптивні заходи, реагування на ризики).

Таблиця 1.3

Основні складові стратегічної стійкості підприємства й напрями її забезпечення

№	Складова стійкості	Сутнісна характеристика (що означає стійкість у цій сфері)	Ключові напрями забезпечення стійкості (як підтримується)
1	Технологічна стійкість	Здатність підтримувати сучасний рівень технологій і зберігати технологічні конкурентні переваги над суперниками.	Розвиток технологічного потенціалу, постійна інноваційна модернізація виробництва; швидке впровадження нововведень і реагування на технологічні зміни та ризики.
2	Виробнича стійкість	Здатність підтримувати виробничі потужності на рівні, достатньому для безперебійного, ефективного випуску продукції відповідно до потреб ринку.	Підтримання матеріально-технічної бази, підвищення ефективності операцій (автоматизація, мінімізація браку); наявність надійних постачальників; гнучке управління витратами. Оперативне реагування на виробничі ризики.
3	Фінансова стійкість	Здатність працювати прибутково, підтримувати ліквідність і платоспроможність, мати фінансові ресурси для стабільного розвитку.	Ефективне управління капіталом (оптимізація структури активів, контроль заборгованості); раціональний розподіл фінансових ресурсів; підтримка належних показників ліквідності. Швидке реагування на фінансові ризики.

## Продовження таблиці 1.3

4	Соціальна (кадрова) стійкість	Здатність підтримувати стабільний кадровий склад (низька плинність) і високий рівень мотивації і компетентності персоналу.	Розвиток кадрового потенціалу (навчання, підвищення кваліфікації); сучасні методи управління персоналом; мотиваційні програми, що стимулюють творчість і продуктивність; забезпечення соціального захисту працівників. Адекватна реакція на соціальні ризики (звільнення, страйки тощо).
5	Маркетингова стійкість	Здатність утримувати стійкі конкурентні позиції на ринку, досягати запланованих обсягів збуту та адаптуватися до змін кон'юнктури і вподобань споживачів.	Наявність точної маркетингової інформації; підвищення конкурентоспроможності продукції (оптимальне співвідношення ціна/якість); освоєння нових ринків, диверсифікація клієнтської бази; ефективна рекламна та збутова політика. Швидке реагування на ринкові ризики (поява нових конкурентів, зміни попиту).
6	Екологічна стійкість	Здатність мінімізувати негативний вплив діяльності на довкілля та забезпечувати екологічну безпеку виробництва, дотримуючись вимог законодавства.	Комплексний облік екологічних аспектів у рішеннях; раціональне використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій; суворе дотримання екологічних норм і стандартів. Превентивне управління екологічними ризиками (викиди, відходи тощо).

Джерело: узагальнено на основі [10; 17; 46;59; 61;62; 90]

Як бачимо з табл. 1.3, стратегічна стійкість ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних стійкостей у ключових сферах діяльності підприємства. Важливо, що ці компоненти не ізольовані: порушення стійкості однієї підсистеми може підірвати стійкість іншої, а відтак і загальну стійкість фірми. Приміром, втрата технологічної стійкості (відставання в технологіях) призводить до втрати ринкових позицій і збуту, тобто підриває маркетингову стійкість. Тому управління стратегічною стійкістю потребує системного, комплексного підходу, що враховує мультифакторний характер цього явища. Слід враховувати також і ризики різного походження, як зовнішні (політичні, правові, макроекономічні, соціально-демографічні), так і внутрішні (виробничі, фінансові, інноваційні). Відповідно, розробка стратегій стійкості має

охоплювати і заходи з пом'якшення зовнішніх загроз (лобіювання стабільних «правил гри», диверсифікація ринків, страхування від макроризиків), і підвищення внутрішньої гнучкості (резерви ресурсів, бізнес-продовження планів, тренування антикризових дій персоналу).

Отже, історично різні школи робили акцент на окремих аспектах стійкості підприємства – структурно-функціональних, ресурсних, динамічних, інституційних. Сучасна концепція стратегічної стійкості синтезує ці підходи, що дозволяє глибше зрозуміти природу явища та управляти ним.

Важливо також розуміти, що ідея організаційної стійкості пройшла певний еволюційний шлях у науковій думці – від зародження в суміжних галузях до нинішнього міждисциплінарного концепту.

У світовій літературі поняття «стійкість» щодо підприємств почало активно використовуватися з початку 2000-х років, хоча передумови формувалися раніше. Перші роботи з управління, дотичні до цієї тематики, з'явилися у контексті кризового менеджменту й ризик-менеджменту, де йшлося про життєздатність компаній у турбулентному середовищі. Однак чітко термін «організаційна стійкість» окреслився на тлі потрясінь рубежу століть (терористичних атак 2001 р., корпоративних скандалів, рецесії 2001–2002 рр.).

Значного поштовху дослідженням дала фінансова криза 2008–2009 років – наука намагалася пояснити, чому деякі компанії не лише вистояли під час обвалу ринків, але й змогли відновитися швидше за інших. Саме тоді зросла популярність тематики стійкості ланцюгів постачання, стійкості бізнес-моделей, адаптивності стратегій. Водночас виникло розуміння, що традиційний ризик-менеджмент (орієнтований на ідентифікацію й контроль окремих ризиків) недостатній: потрібен більш холістичний, стратегічний підхід до стійкості [44].

Концепція «стратегічна стійкість» оформилася у науковому дискурсі приблизно в середині 2010-х, коли низка впливових оглядових статей узагальнила напрацювання і вказала на прогалини в розумінні цього феномену (наприклад огляди М. К. Linnenluecke (2017) [41], S. Duchek (2019) [19], J.

Hillmann (2021) [30]). З'ясувалося, що дослідники раніше більше уваги приділяли операційній (тактичній) стійкості, тобто здатності реагувати й відновлювати операційну діяльність після збоїв. Натомість стратегічна стійкість – здатність проактивно готувати бізнес до майбутніх потрясінь і перетворювати кризові виклики на можливості – залишалася недостатньо розкритою, на наш погляд.

Починаючи з 2020 року, коли пандемія COVID-19 завдала безпрецедентного удару по глобальному бізнесу, інтерес до стійкості зріс лавиноподібно [10]. Компанії та уряди усвідомили, що невизначеність - це нова норма, і здатність до стійкості стає вирішальною умовою виживання. В 2020–2022 рр. з'явилося чимало досліджень про уроки пандемії для побудови стійких організацій (багато з них у прикладних галузях, як-от стійкість у сферах охорони здоров'я, освіти, малого бізнесу тощо). Зокрема, підкреслювалося значення організаційної гнучкості, цифровізації, стійкої корпоративної культури як факторів, що дозволили бізнесу пристосуватися до локдаунів і розривів ланцюгів постачання.

Окремо слід відзначити вплив зовнішніх шоків останнього часу на трансформацію уявлень про стійкість. Пандемія COVID-19, безумовно, стала глобальним тестом на стійкість: ті підприємства, що мали продумані плани безперервності бізнесу, навчені кризові команди й цифрові канали, змогли швидше відновити операції. Як наслідок, в менеджмент-літературі утвердилось поняття «організаційної спритності» - здатності швидко перебудувати процеси під нові реалії, як ключового елементу стійкості. З'явилися дослідження про психологічну стійкість персоналу (як колектив переносить стрес, невизначеність) й про відновлення через інновації (наприклад, чимало ресторанних бізнесів перейшли на онлайн-замовлення і вижили).

Ще одним потужним шоком стала повномасштабна війна в Україні 2022 року, яка боляче вдарила по тисячах підприємств, випробовуючи їхню стійкість у надзвичайних умовах. Війна по-новому висвітлила роль адаптивності стратегій й соціального капіталу: бізнес, що зміг оперативіно релокувати

виробництво, переналаштувати логістику, знайти альтернативні ринки збуту і водночас зберегти ключовий персонал, продемонстрував разючу стійкість навіть під час воєнних дій [126;127].

За даними ПРООН, вже через рік після початку війни близько 91% українських підприємств відновили роботу, попри всі труднощі [17]. Це свідчить про високий рівень життєздатності бізнес-сектору, зумовлений також мобілізацією внутрішніх резервів і підтримкою з боку держави і міжнародних партнерів. Водночас воєнний досвід висвітив і вразливі місця: залежність від критичної інфраструктури, необхідність мати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, важливість державних реформ для полегшення умов ведення бізнесу в кризових ситуаціях [11]. Ці уроки вже враховуються: наприклад, уряд спрощує регуляції, створює програми фінансової підтримки, а самі компанії диверсифікують ризики (географічно, постачальників, портфель продуктів).

Для наукової думки українська криза стала приводом глибше дослідити поняття стійкості у контексті екстремальних, неконтрольованих зовнішніх потрясінь, фактично стійкість тут межує з поняттям «здатність до виживання».

В українській економічній науці концепція стійкості підприємств розвивалася своїм шляхом, відбиваючи як світові ідеї, так і специфіку трансформаційної економіки. У 1990-х – на початку 2000-х дослідження концентрувалися переважно на економічній стабільності підприємства, особливо фінансовій. Термін «стійкість» часто вживався у контексті фінансової рівноваги, платоспроможності, захищеності від банкрутства. Відповідні роботи (наприклад, з фінансового менеджменту) розробляли методики оцінки фінансової стійкості, показники рентабельності, ліквідності тощо, обґрунтовували значення достатнього власного капіталу тощо. Більшість науковців того періоду прямо зазначали, що фінансова стійкість є базою стабільної роботи в ринкових умовах, забезпечуючи підприємству переваги в залученні інвестицій, кадрів, освоєнні нових ринків [94; 101]. Такий підхід зрозумілий: у часи нестабільної економіки України (інфляція 90-х, криза 1998

р.) виживали ті компанії, що мали кращий фінансовий стан. Однак уже тоді окремі вчені почали розширювати рамки поняття. З'явилися дослідження організаційної й техніко-технологічної стійкості, екологічної стійкості підприємства. У 2010-х українські автори все більше писали про стратегічну стійкість – комплексну категорію, яка включає різні аспекти: фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий, інноваційний, екологічний тощо. Було усвідомлено, що надмірна вузькість (фокус лише на фінансах) не дає повної картини, і що довгостроковий розвиток вимагає балансування багатьох елементів [89; 119; 124].

Українська думка також приділила увагу класифікації рівнів стійкості. Пропонувалися, наприклад, градації станів стійкого розвитку: динамічний рівень, стабільний, прийнятний, нестійкий, кризовий – залежно від показників, кадрової стабільності, дотримання норм безпеки тощо. Це свідчить про спроби кількісно виміряти стійкість і визначити, коли компанія вже переходить у зону нестійкості.

На середину 2010-х у вітчизняній літературі утвердилося розуміння стратегічної стійкості як пріоритетної стратегічної задачі управління – особливо для підприємств в умовах динамічного й ризикового середовища [90; 124]. Новітні потрясіння, такі як пандемія, війна лише підсилили актуальність цієї проблематики. Нині українські науковці все більше інтегруються у світовий дискурс стійкості, проводять емпіричні дослідження стійкості бізнесу у війні, розробляють рекомендації для післявоєнного відновлення економіки з акцентом на підвищенні стійкості МСП, регіонів, критичної інфраструктури тощо. Отже, генезис концепції стійкості підприємств відбувався поступально: від вузьких фінансово-стабілізаційних уявлень – до сучасного бачення стійкості як комплексної динамічної здатності підприємства, що включає численні виміри і вимагає проактивного управління.

Отже, з попереднього аналізу зрозуміло, що поняття стратегічної стійкості багатогранне. Узагальнюючи різні наукові підходи, можна виділити кілька основних трактувань цієї категорії в економічній науці:

- Стійкість як стан рівноваги. У цьому трактуванні підприємство розглядається аналогічно фізичній системі: стійким є такий стан, коли зовнішні впливи не виводять систему за межі стабільності, або ж вона швидко повертається до рівноваги. Інакше кажучи, це пружність організації, тобто здатність витримати шок з мінімальними змінами у функціонуванні. Тут наголос на стабільності показників (виручки, виробництва тощо) попри турбулентність середовища. Такий підхід близький до класичного інженерного розуміння стійкості і часто застосовується в аналізі фінансової стійкості, операційної надійності. Показником може бути, наприклад, час відновлення роботи після збоїв.

- Стійкість як процес адаптації та навчання. Цей підхід трактує стійкість не статично, а динамічно. Стійкість – це процес безперервного пристосування підприємства до мінливих умов, що включає виявлення змін, швидку реакцію, організаційне навчання на досвіді криз. У такому баченні важливі характеристики – гнучкість, інноваційність, здатність до змін. Підприємство стійке, якщо воно уміє змінювати свою структуру, продукти, стратегії під нові реалії і тим самим уникати стагнації чи загибелі. Тут стійкість зближується з поняттям «організаційної адаптивності» та «трансформаційної здатності».

- Стійкість як результат (результативність). Згідно з цим трактуванням, стійкість проявляється у кінцевих результатах діяльності: успішне переживання криз, збереження довгострокової ефективності, досягнення цілей розвитку всупереч потрясінням. Тобто увага на тому, що досягнуто – наприклад, компанія не збанкрутувала під час кризи, швидко повернулася до докризового рівня виробництва, покращила ринкову частку після кризи тощо. Цей підхід використовується при емпіричних оцінках стійкості (через показники прибутковості, зростання, частки ринку до і після шоку). Він корисний для вимірювання й порівняння стійкості, але дещо спрощує явище, бо не враховує внутрішніх механізмів.

- Стійкість як здатність або властивість. Тут стійкість - це внутрішня потенційна спроможність компанії, певний набір якостей, який дає змогу протистояти і адаптуватися. Наприклад, у менеджменті часто говорять про кадрову, фінансову, інноваційну спроможність як складові стійкості. У цьому руслі стійкість наближається до поняття динамічної здібності: стратегічна стійкість – це динамічна здібність вищого рівня, яка інтегрує низку підздібностей (гнучкість процесів, креативність персоналу, стійка культура тощо). Цей підхід допомагає зорієнтувати управління: що розвивати, щоб бути стійкими.

- Стійкість як баланс «експлуатації і дослідження». Такий погляд пропонує розглядати стійкість як уміння підприємства збалансувати експлуатацію наявних можливостей із дослідженням нових можливостей. Організація, яка занадто зосереджена лише на поточній ефективності, може виявитись нестійкою перед раптовими змінами. З іншого боку, хаотична гонитва за новизною, нехтуючи поточною стабільністю, теж підриває стійкість. Тому стратегічна стійкість – це баланс короткострокової стабільності та довгострокового розвитку. Ця ідея знаходить відображення у концепціях амбідекстерності організацій та дуального менеджменту.

Звісно, ці трактування взаємопов'язані. Сучасні дослідники розуміють стратегічну стійкість як багатовимірну конструкцію, яка включає елементи і стану, і процесу, і здібностей. Наприклад, ISO 22316:2017 (міжнародний стандарт з організаційної стійкості) дає інтегроване визначення: «організаційна стійкість – це здатність організації передбачати, підготуватися, реагувати та пристосуватися до поступових змін або раптових зривів з метою виживання та процвітання» [35]. Тут бачимо і проактивність («передбачати, підготуватися»), і реактивність («реагувати, пристосуватися»), і орієнтацію на результат («виживання та процвітання»).

Узагальнення підходів дозволяє констатувати, що жоден із них не дає вичерпного пояснення природи стійкості підприємства, адже вона має як структурно-ресурсний, так і поведінково-адаптивний характер. З урахуванням

результатів теоретичного аналізу й специфіки дослідження, стратегічна стійкість підприємства визначається нами як інтегрована властивість 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.

Таке трактування підкреслює, що стійкість не є статичним станом рівноваги, а постійним процесом самовідновлення, навчання й еволюції організації. Вона поєднує три виміри: ресурсно-структурний - наявність достатніх фінансових, технологічних і кадрових резервів; динамічно-поведінковий - здатність своєчасно адаптуватися, переорієнтовувати стратегію, проявляти гнучкість і креативність у відповідь на виклики; інституційно-соціальний - уміння підтримувати стабільні відносини зі стейкхолдерами, залучати партнерські ресурси й забезпечувати довіру суспільства.

У цьому розумінні стратегічна стійкість виступає динамічною конкурентною перевагою, що базується не лише на стабільності ресурсів, а насамперед на здатності людей і організації колективно передбачати, перетворювати й використовувати зміни на користь розвитку.

Таким чином, запропоноване визначення конкретизує стратегічну стійкість як синергію стабільності, адаптивності та інноваційності, що забезпечує підприємству довготривалу життєздатність у середовищі невизначеності.

Для повноти, варто також розглянути класифікацію видів стійкості підприємств за певними критеріями, яка зустрічається в літературі (табл. 1.4). Виділення видів допомагає зрозуміти, на яких рівнях або в яких аспектах може оцінюватися стійкість.

## Класифікація видів стійкості підприємства за ключовими критеріями

№	Критерій класифікації	Види стійкості підприємства	Характеристика
1	Часовий горизонт	Тактична (операційна) стійкість Стратегічна стійкість	Операційна стійкість відображає короткострокову здатність витримувати негайні збої і підтримувати безперервність бізнес-процесів. Стратегічна стійкість - це довгострокова здатність підприємства адаптуватися до фундаментальних змін і зберігати розвиток у майбутньому.
2	Рівень системи управління (масштаб)	Функціональна стійкість (на рівні підрозділів або окремих функцій) Організаційна стійкість (на рівні підприємства в цілому) Міжорганізаційна стійкість (на рівні мереж, ланцюгів)	Функціональна стійкість означає здатність окремого напрямку діяльності (виробництва, ІТ, фінансів тощо) працювати стабільно при стресі. Організаційна стійкість - інтегральна стійкість всієї компанії як єдиної системи, що спирається на взаємодію функцій. Міжорганізаційна (екосистемна) стійкість характеризує здатність групи взаємопов'язаних організацій, наприклад, ланцюга постачання чи галузевого кластера колективно протистояти зовнішнім шокам.
3	Джерело загроз (походження ризиків)	Внутрішня стійкість Зовнішня стійкість	Внутрішня стійкість відображає готовність підприємства до внутрішніх криз (помилки менеджменту, збої обладнання, конфлікти в колективі). Зовнішня стійкість - здатність протидіяти зовнішнім викликам (зміни ринку, регуляторні новації, економічні кризи, стихійні лиха тощо) без втрати життєздатності. Обидва види взаємопов'язані: сильна внутрішня організація часто полегшує подолання зовнішніх негараздів, і навпаки – стабільне зовнішнє середовище сприяє внутрішній стійкості.

Джерело: систематизовано на основі [10; 17; 46;59; 61;62; 90]

Така типологізація показує, що стратегічна стійкість може розглядатися на різних рівнях і в різних вимірах. Для повної оцінки стійкості слід враховувати і часовий горизонт (чи підприємство лише «тримає удар» зараз, чи готове до майбутніх потрясінь), і рівень охоплення (чи усі функції скоординовані, чи лише окремі осередки стійкі), і природу ризиків (чи вміє компанія працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища, окрім контролю своїх внутрішніх процесів).

Відзначимо, що у відповідь на виклики 2020-х рр. у фокусі з'явилися ще деякі специфічні види стійкості. Наприклад, цифрова стійкість (digital resilience) – здатність протистояти кібератакам, ІТ-збоям і швидко відновлювати цифрову інфраструктуру; стійкість ланцюга поставок - здатність мережі постачання продовжувати функціонувати при логістичних збоях; соціальна стійкість - здатність підприємства зберігати довіру суспільства, співробітників і споживачів під час кризи (репутаційний аспект) [91]. Усі вони є деталізацією загальної концепції стратегічної стійкості під конкретні сучасні ризики.

Попри значний прогрес у теоретичному осмисленні стратегічної стійкості, сучасна наукова парадигма має низку прогалин, які відкривають простір для подальших досліджень і вдосконалення практики. Однією з ключових прогалин є недостатня інтеграція людського фактору - розвитку персоналу, знань, навичок у моделі формування стратегічної стійкості підприємств. Більшість ранніх досліджень фокусувалися на структурних і процесних аспектах (фінанси, технології, стратегії), тоді як роль людського капіталу розглядалася побіжно, як одна зі складових (кадрова стійкість) без глибокого аналізу її впливу на загальну резилієнтність. Проте сьогодні доводить: гнучкість і компетентність персоналу є чи не вирішальним чинником стійкості організацій перед обличчям нових викликів.

Так, ОЕСР у своєму звіті *How's Life? 2024* чітко вказує, що соціальний та людський капітал – ключові детермінанти стійкості та позитивної адаптації до змін [46]. Іншими словами, суспільства і економіки з більш освіченими, згуртованими, здоровими людьми значно легше переносять шоки. Це положення повною мірою стосується і рівня окремої організації: компанія, яка інвестує в розвиток своїх працівників, формує лояльну команду, культивує атмосферу взаємодопомоги та інновацій, отримує «подушку» стійкості, яку неможливо замінити суто фінансовими резервами чи технологіями.

Новітні дослідження підтверджують, що орієнтація на людський фактор суттєво підвищує здатність компанії протистояти кризам. Зокрема, глобальні

опитування менеджерів з управління персоналом показали: компанії, де при прийнятті рішень враховують інтереси працівників, значно краще захищені від різких змін і демонструють швидше відновлення [38]. В науковій літературі говорять про «індивідуальну стійкість» працівників як підґрунтя стійкості організації: гнучкі, стресостійкі, креативні співробітники спільно створюють «організаційну стійкість» [38]. За висновком А. Kwіесіеń, стійкість – бажана якість не тільки організацій, але й людей, і грамотне управління людським капіталом, що розкриває індивідуальну стійкість, напряду формує стійкість колективну [38].

Ця ідея поки що не повною мірою проникла у прикладні моделі стратегічного менеджменту. Багато стратегій забезпечення стійкості, впроваджуваних на практиці, все ще концентруються переважно на технологіях, фінансах, структурі (наприклад, дублювання ІТ-систем, створення резервного фонду, диверсифікація продуктів). Натомість робота з персоналом нерідко зводиться до мінімуму – інформування, точкового навчання в межах планів неперервності. Сучасні кризи демонструють, що цього недостатньо. Як зазначає один з експертів з ризик-менеджменту, «попри найкращі зусилля менеджерів, збої траплятимуться і тоді успіх залежатиме від здатності людей на місцях імпровізувати, вчитися і взаємодіяти» [58]. Саме тут на перший план виходять такі аспекти, як лідерство, корпоративна культура, комунікації, психічне здоров'я працівників. Компанії, що ігнорують ці «м'які» фактори, можуть зіштовхнутися з феноменом «крихкої стійкості»: поки все йде за планом – система працює, але варто статись непередбачуваному і люди розгублені, демотивовані, не здатні діяти згуртовано.

Отже, прогалина полягає в тому, що моделі стратегічної стійкості слід доповнити виміром розвитку людського капіталу.

Авторський погляд полягає в наступному: розвиток персоналу є не просто одним із чинників стійкості, а фундаментальним її каркасом, особливо у довгостроковій стратегічній перспективі. Розвинений, компетентний і згуртований колектив здатен компенсувати багато вразливостей системи,

оскільки люди можуть креативно вирішувати проблеми в реальному часі, адаптуватися до нових ролей, підтримувати один одного емоційно і знаннями.

По-перше, інвестування в навчання і підвищення кваліфікації створює запас навичок і знань, що дозволяє працівникам брати на себе нові завдання у кризових умовах. Наприклад, якщо через збій ланцюга постачання потрібно швидко знайти альтернативних постачальників, це легше зробить підготовлена команда закупівель, яка володіє аналітичними і комунікаційними компетенціями.

По-друге, розвиток лідерських якостей і командної взаємодії формує культуру довіри і відповідальності. Під час кризи співробітники не чекатимуть вказівок згори (що може затримувати реакцію), а проявлятимуть ініціативу, спираючись на спільні цінності та розуміння місії компанії. Як показав досвід COVID-19, організації з сильною корпоративною культурою згуртовано перейшли на віддалену роботу, зберігши ефективність, тоді як інші втрачали продуктивність через хаос і брак комунікації.

По-третє, турбота про добробут персоналу (психологічна підтримка, безпека праці) підвищує психологічну стійкість працівників. А це прямо впливає на здатність організації витримувати затяжні кризи: емоційно вигорілий, тривожний персонал не зможе довго працювати ефективно в умовах тиску. Натомість колектив із високим рівнем довіри й впевненості легше переносить стрес і швидше відновлюється після потрясінь.

Звичайно, висока стратегічна стійкість досягається синергією багатьох факторів. Але нині, коли зовнішні умови стають все більш невизначеними, саме люди, їх творчість, згуртованість та здатність навчатися визначають, чи зможе підприємство не лише вистояти, а й знайти нові шляхи розвитку. Тому дослідження механізмів забезпечення стійкості через розвиток персоналу є вкрай актуальним та перспективним напрямом – як з наукової, так і з практичної точки зору.

Отже, еволюція поглядів на стратегічну стійкість підприємств в економічній науці привела до формування цілісної концепції, що поєднує різні

теоретичні підходи та враховує багатогранну природу цього явища. Сучасне розуміння стійкості підприємства включає і здатність протистояти й відновлюватися після шоків, і спроможність проактивно адаптуватися до майбутніх змін, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей розвитку. Генезис концепції відобразився у переході від вузького трактування стійкості як фінансової стабільності до більш широкого бачення стратегічної стійкості як динамічної конкурентної переваги, що ґрунтується на системній збалансованості, ресурсній забезпеченості, інноваційній гнучкості та інституційній адаптивності підприємства.

Аналіз літератури показав, що поняття стратегічної стійкості суттєво збагачене під впливом глобальних кризових подій (2008, 2020 років), а в українському контексті – під впливом війни 2022–2023 рр., які виявили сильні та слабкі сторони бізнесів і тим самим стимулювали пошук нових підходів до забезпечення стійкості. Виявлено, що сучасна парадигма ще потребує подальшого розвитку, зокрема щодо людського виміру стійкості. Людський капітал і розвиток персоналу нині виходять на передній план як критичний чинник стратегічної стійкості, що раніше недооцінювався. Це логічно підводить до наступного питання дослідження: які конкретні механізми управління й розвитку персоналу можуть стати інструментами підвищення стратегічної стійкості підприємства?

В наступному підпункті 1.3 увага буде приділена саме механізмам забезпечення стійкості через розвиток персоналу, тобто практичним заходам і інструментам HR-менеджменту й організаційного розвитку, здатним зміцнити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Зрозумівши генезис і теоретичну сутність концепції стійкості, можна перейти до формування прикладних рекомендацій - як зробити підприємство більш стійким за допомогою свого найціннішого ресурсу – людей.

### **1.3. Механізми забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу підприємств**

Оскільки в п. 1.2 було доведено: стійкість - це не «подушка безпеки», а керована здатність системи передбачати, готуватися, реагувати й адаптуватися, то її операціоналізація на рівні персоналу потребує таких інструментів, які безпосередньо формують ці чотири спроможності. Рамка ISO 22316 окреслює саме таку логіку, і вона принципово «людиноцентрична»: без ролей, компетенцій і практик взаємодії жодна з ланок не працює стабільно. Отже, механізми розвитку персоналу в даному підрозділі - приводні ремені організаційної резилієнтності у сенсі ISO 22316.

Далі, емпіричні джерела підтверджують: людський і соціальний капітал є детермінантами здатності системи витримувати шоки й позитивно адаптуватися до змін; там, де ці капітали слабшають, падає і резилієнтність (навіть за сприятливої макродинаміки). Це прякий висновок OECD у «How's Life? 2024» [46], який ми приймаємо як макрообґрунтування для мікрорішень у кадровій політиці.

Звідси критерій добору інструментів для п. 1.3: беремо лише ті, які на нашу думку, системно змінюють структуру взаємодії і норм, нарощують індивідуальні й командні компетенції, і мають доведену результативність у складних змінах. Саме тому ми фокусуємось на чотирьох блоках. Організаційний розвиток задає архітектуру культури, ролей і координації (без цього немає передбачення та готовності); коучинг і наставництво прискорюють індивідуальну адаптацію й вирівнюють управлінські практики; навчання (L&D) інституалізує цикл безперервного оновлення знань, роблячи адаптацію не разовою реакцією, а нормою.

В своєму дослідженні автори Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко та М. С. Татаревська відмічають, що організаційний розвиток передбачає формування корпоративної культури, створення згуртованого колективу співробітників, які поділяють та впроваджують цінності підприємства, а також створення таких

умов, за яких прагнення до розвитку стає природною потребою людини та своєрідною нормою організації [92, с. 30]. Цей процес є складним, оскільки кожний працівник має свої унікальні цінності, норми та поведінкові особливості як у роботі загалом, так і в міжособистісній взаємодії. Саме тому формування організаційної культури має здійснюватися керівництвом у тісній співпраці з персоналом. У результаті організаційний розвиток та його основні принципи мають бути закріплені у внутрішніх документах, таких як Кодекс корпоративної поведінки та культури. Реалізація організаційного розвитку досягається шляхом залучення співробітників до прийняття рішень, використання символічного управління і участі у створенні положень Корпоративного кодексу.

Особливої уваги потребує технологія розвитку персоналу – коучинг.

Все більше підприємств визнають цінність створення культури коучингу, яка пропонує співробітникам на всіх рівнях можливість розвивати свої навички, підвищувати свою цінність і досягати своїх професійних цілей. Його всеосяжну популярність і розповсюдженість підкреслюють і статистичні дані. Зростання світового ринку бізнес-коучингу, який у США у 2023 році досяг 15,2 млрд доларів, а також позитивні прогнози щодо майбутнього галузі, підтверджують, що коучинг не просто тренд, а ефективний механізм розвитку людського потенціалу [Ibis].

Варто зазначити, що вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних засад коучингу в системі управління персоналом здійснила науковиця М. Б. Нагара, чиї праці заклали підґрунтя для формування компетентісно орієнтованої моделі розвитку людських ресурсів [106-108]. У дослідженнях «Система компетенцій людських ресурсів підприємства як основа впровадження коучингових технологій» і «Інтегрований компетентісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств» авторка обґрунтувала, що ефективність коучингових технологій залежить від побудови системи компетенцій, яка забезпечує синхронізацію індивідуальних і корпоративних цілей та сприяє перетворенню працівника на активного суб'єкта

власного розвитку. У співавторській монографії «Коучинг в системі управління людськими ресурсами» (2018) розкрито концепцію інтеграції коучингу в HR-процеси підприємства як інструменту організаційного навчання та підвищення стратегічної гнучкості [74]. Ідеї М. Б. Нагари мають важливе значення для українських реалій, оскільки демонструють, як коучинговий підхід може стати не лише інструментом розвитку персоналу, а й чинником зміцнення стратегічної стійкості підприємства через формування культури самовдосконалення, партнерської взаємодії та відповідальності за результати.

В дослідженні науковців Л. Тертичної та А. Дегтяра, коучинг трактується як сукупність методів, інструментів, методик спрямованих на виявлення й реалізацію потенціалу людини або колективу, шляхом самостійного надання відповідей на питання поставлених коучем [129].

Сьогодні коучинг є не лише ефективним стилем управління, а й економічно вигідним інструментом розвитку персоналу. Менеджери самостійно підвищують ефективність своїх підлеглих у робочий час і без втрат продуктивності, оскільки процес розвитку відбувається природно, інтегруючись у щоденну діяльність. В таблиці 1.5 нами узагальнено й систематизовано основні функції, завдання та ключові риси коучингу.

Таблиця 1.5

#### Основні функції, завдання і ключові риси коучингу

№	Категорія	Опис
1	Основні завдання коучингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення самостійності й відповідальності консультованого.</li> <li>2. Пошук нових шляхів ефективного співробітництва. Швидке прийняття рішень у складних ситуаціях.</li> <li>3. Узгодження індивідуальних цілей із цілями організації.</li> <li>4. Відкриття нових можливостей.</li> <li>5. Оптимізація витрат і збільшення доходів</li> </ol>
2	Функції коучингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток – сприяння професійному зростанню, підвищенню компетентностей і кар'єрному просуванню.</li> <li>2. Креативна – стимулювання ініціативи, генерування ідей, прийняття нестандартних рішень.</li> <li>3. Комплексне консультування – охоплення різних сфер діяльності та рівнів організації.</li> <li>4. Мотивуюча - досягнення особистих і корпоративних цілей.</li> <li>5. Адаптаційна - швидка адаптація до змін у середовищі.</li> </ol>

## Продовження таблиці 1.5

3	Види коучингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ситуаційний - покращення роботи в конкретному контексті.</li> <li>2. Проектний - стратегічне управління для досягнення ефективного результату.</li> <li>3. Транзитивний - допомога у переході між ролями чи посадами.</li> </ol>
4	Сфери застосування коучингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адміністративний (політичний) коучинг – підтримка керівників, розподіл ресурсів, стратегічне лідерство</li> <li>2. Бізнес-коучинг – робота з професійними викликами, підвищення ефективності підприємства</li> <li>3. Життєвий коучинг – досягнення особистих цілей і вирішення життєвих завдань</li> </ol>
5	Ключові особливості коучингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фокус на індивідуальному підході.</li> <li>2. Орієнтація на результат, а не просто навчання.</li> <li>3. Висока гнучкість та адаптивність.</li> <li>4. Включення у загальну управлінську стратегію.</li> <li>5. Відповідність міжнародним стандартам</li> </ol>

Джерело: побудовано на основі [74; 79; 103; 106-108]

Отже, коучинг демонструє високу ефективність у різних аспектах розвитку особистості й професійної діяльності, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями. Так, 80% спеціалістів, які пройшли коучингові сесії, відзначають зростання впевненості в собі, що є головним чинником особистісного зростання й кар'єрного просування. Водночас понад 70% учасників коучингових програм повідомляють про підвищення продуктивності, покращення комунікативних навичок й міжособистісних відносин, що вказує на багатовимірний вплив цього методу. Також, в дослідженні, було з'ясовано, що коучинг також сприяє досягненню цілей: робітники, які використовують цей підхід, мають значно вищі шанси на успіх порівняно з тими, хто діє без структурованої підтримки [8].

Водночас, в іншому дослідженні [28] доводиться, що коучинг допомагає покращити стратегічне мислення, ефективне делегування та бачення керівників, що є критично важливими навичками в умовах динамічного бізнес-середовища. Оскільки більшість клієнтів коучів належать до вікової групи 35–44 років (37%) та 45–54 років (32%), можна припустити, що коучинг найчастіше використовується на пікових етапах кар'єри, коли особистісний

розвиток і ефективне управління стають ключовими для довгострокового успіху [28].

Отже, на основі наведеної інформації, можна стверджувати, що коучинг і наставництво є важливими інструментом розвитку персоналу, особливо для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках.

На сучасних підприємствах професійне навчання є безперервним і всебічним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні. Ці потреби формуються на основі розвитку підприємства в цілому та вимог до виконання співробітниками своїх поточних і майбутніх обов'язків. На основі аналізу виявлених потреб визначаються цілі навчальних програм.

При визначенні цілей враховується відмінність між професійним навчанням та освітою: професійне навчання орієнтоване на формування конкретних навичок і умінь, які необхідні організації, тоді як освіта спрямована на загальний розвиток співробітника в певній галузі знань. Інші етапи навчального процесу включають формування бюджету навчання, визначення критеріїв оцінки результатів, розробку змісту програм і методів навчання, безпосереднє навчання, набуття знань і навичок, а також оцінку ефективності навчання.

Дослідження [20] показало різноманіття методів навчання, що набирають популярності. Серед найбільш поширених були виділені наступні (рис. 1.4).

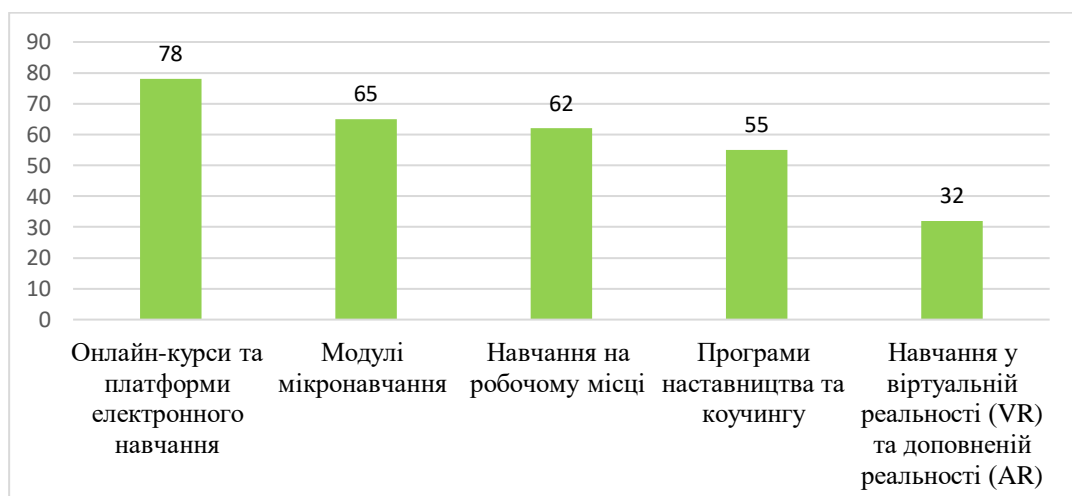


Рис. 1.4. Найбільш поширені методи навчання, %

Джерело: побудовано на основі [20]

Згідно з дослідженнями, ефективність програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки, і лише на 20% від мотивації та здібностей учасників. Експерти в галузі навчання давно зрозуміли, що не існує одного універсального методу навчання – кожний підхід має свої переваги й обмеження. Тому більшість сучасних програм професійного навчання об'єднують різні методи подачі матеріалу, такі як лекції, відеофільми, ділові ігри, моделювання, семінари, тренінги тощо [92, с. 33].

Також слід звернути увагу на те, що на сьогоднішній момент існує багато доказів, які засвідчують високу рентабельність професійного навчання. Зокрема, згідно дослідження [20] 87% сучасних підприємств відзначають зростання продуктивності персоналу, 74% повідомляють про покращення рівня утримання співробітників, 68% спостерігають підвищення інноваційності та креативності у вирішенні проблем, а 62% зазначають зростання задоволеності клієнтів завдяки покращенню навичок працівників.

Вищеокреслені тенденції свідчать про те, що навчання й розвиток персоналу залишаються головними чинниками формування ефективної й конкурентоспроможної робочої сили майбутнього.

Також цікаво подивитися на статистику щодо браку навичок в певних областях для розвитку співробітників (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Області знань, де бракує навичок та розвитку персоналу, %

Джерело: побудовано на основі [20]

Вважаємо, що на цифрові технології слід звернути особливу увагу, адже за останні десятиліття цифрова трансформація суттєво змінила підходи до роботи. Сучасні цифрові технології стали невід'ємною частиною більшості професійних сфер, а володіння ними, поряд із некогнітивними навичками, стало необхідною вимогою для сучасних працівників [2].

HR фахівці консалтингової компанії Gartner [42] пропонують розглядати цифрові і інноваційні технології розвитку персоналу через призму його циклів. Для нашого дослідження це важливо, оскільки дає змогу зрозуміти, як застосування новітніх технологій може оптимізувати процеси навчання й адаптації персоналу в контексті сучасних вимог ринку праці.

HR-технології проходять через кілька етапів розвитку, від перших експериментів до широкого впровадження у компаніях. На початковому етапі (Innovation Trigger) з'являються нові інновації, такі як блокчейн у HR, модульні HR-системи та AI-управління навичками, які ще потребують тестування та інвестицій. Далі, у фазі піку завищених очікувань, технології, як-от генеративний AI у HR, віртуальні помічники та гіперавтоматизація, викликають азіотаж, хоча їхня реальна ефективність ще не доведена. Багато з цих інновацій проходять через яму розчарування, коли компанії усвідомлюють складнощі їхнього впровадження, як це сталося з аналітикою настроїв співробітників чи системами безперервного оцінювання продуктивності.

Однак, ті технології, що переживають цей етап, поступово виходять на схил прозріння, де їхні можливості вдосконалюються, а ефективність підтверджується практичним застосуванням. Наприклад, штучний інтелект у підборі персоналу, цифрове управління HR-документами та системи винагород вже показують свою користь. Нарешті, технології, що досягли плато продуктивності, такі як Talent Analytics або автоматизовані платформи адаптації співробітників, стали стандартами HR-управління і широко застосовуються на підприємствах. Багато дослідників сходяться на думці, що основні тренди майбутнього включають автоматизацію HR-процесів за

допомогою AI, гнучкі і персоналізовані рішення для співробітників, а також використання аналітики для ухвалення кадрових рішень [118; 120; 125].

На думку спеціалістів А. Georgieff та R. Нуєє [26], впровадження систем штучного інтелекту радикально змінить попит на навички в майбутньому, оскільки тепер навіть нерутинні завдання перебувають у межах можливостей машин. Цю тезу підтверджують дослідження, яке було опубліковане у 2023 році в рамках проєкту ОБСЄ [45].

Попит на фахівців зі штучного інтелекту залишається відносно невеликим, проте демонструє стрімке зростання (рис. 1.6).

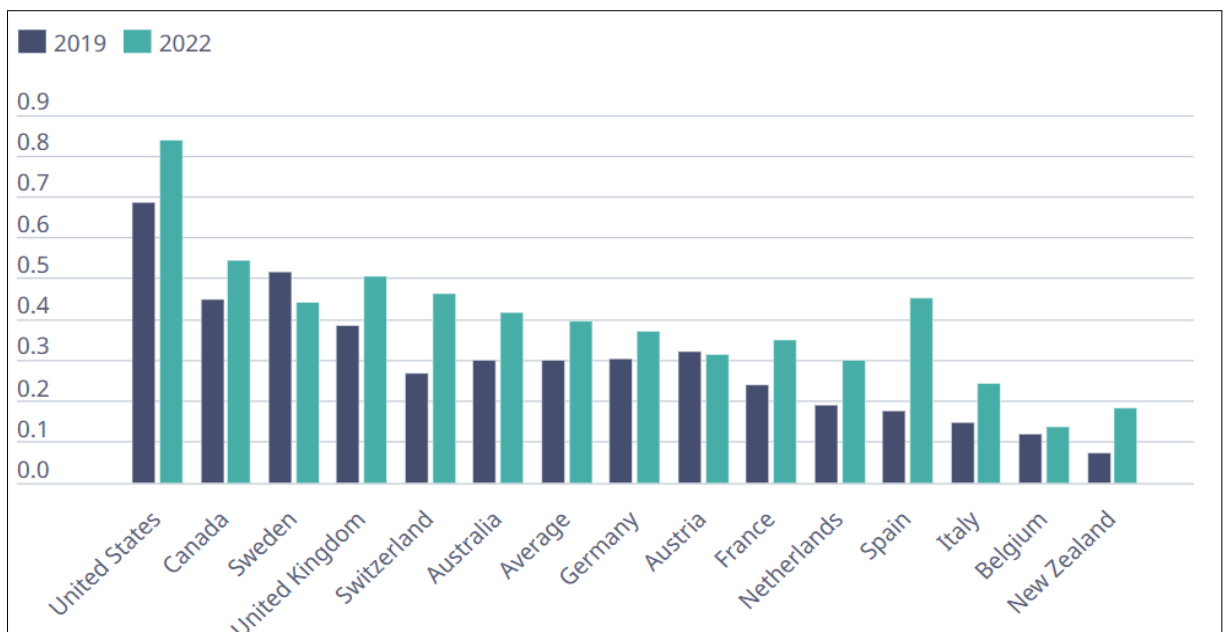


Рис. 1.6 - Динаміка онлайн-вакансій, які вимагають навичок штучного інтелекту, у вибраних країнах, 2019 та 2022 роки, %

Джерело: побудовано за [45]

У 2019 році частка онлайн-вакансій, що вимагали навичок у сфері штучного інтелекту, становила в середньому 0,30%, а до 2022 року зросла до 0,40%, що свідчить про поступове, але впевнене зростання попиту на таких спеціалістів. Рівень потреби у фахівцях із штучного інтелекту суттєво варіюється залежно від країни. Так, у 2019 році ця частка коливалася від 0,07% у Новій Зеландії до 0,69% у Сполучених Штатах. До 2022 року ситуація

змінилася: мінімальне значення зафіксоване в Бельгії (0,14%), тоді як максимальний показник зріс у США до 0,84%.

Загалом середній рівень попиту на фахівців із навичками штучного інтелекту зріс на 33%. Водночас у країнах, де такі вакансії раніше зустрічалися рідше, зростання було значно динамічнішим. Наприклад, у Новій Зеландії та Іспанії частка таких вакансій зросла на 150% і 155% відповідно. Це свідчить про поступове входження штучного інтелекту в різні професійні сфери навіть у країнах, де раніше його застосування було менш поширеним [10]. Попри те, що лише невелика частина професій потребує спеціальних навичок для розробки та впровадження систем штучного інтелекту, ці спеціальності відіграють важливу роль у технологічних інноваціях, що пояснює зростання попиту на відповідних фахівців.

На нашу суб'єктивну думку, наслідки технологічних інновацій для зайнятості часто розглядають крізь призму протиставлення людини та машини, однак такий поділ є умовним, оскільки, доки не буде створено загальний штучний інтелект, він залишатиметься лише інструментом, керованим людиною. Важливо завжди пам'ятати, що за роботою розумних автоматизованих систем стоїть людський інтелект і праця. Навіть масштабні мовні моделі, що лежать в основі відомих ШІ-систем, зокрема ChatGPT, є результатом розробок спеціалістів і набувають практичного значення лише у процесі їх використання людьми для вирішення реальних завдань. Водночас ефективність таких систем, як ChatGPT, напряму залежить від знань та компетенцій фахівців, які їх створюють, розвивають і підтримують, забезпечуючи їхню інтеграцію в економічні процеси [136; 137].

Отже, щоб не залишати теорію на рівні абстракцій, фіксуємо набір інструментів, через які стійкість «працює руками людей». Критерій добору простий і водночас вимогливий: кожен механізм має покривати одну чи кілька фаз стратегічної стійкості: передбачення, підготовку, реагування, адаптацію; бути керованим зсередини HR- і лідерських практик, без очікування «ідеальних» зовнішніх умов; давати кумулятивний ефект у зв'язці з іншими

механізмами. Інакше кажучи, не окремі «акції», а цілісний контур, що тримає організацію в тонусі під стресом.

Додамо ще одну тезу, яку підтвердили й кризи останніх років: стійкість - це не лише резерви й регламенти, а насамперед узгоджена поведінка людей у моменті. Тому нижче не «перелік HR-активностей», а каркас із чотирьох взаємопов'язаних механізмів, де кожен виконує свою функцію: одні задають архітектуру й правила гри (організаційний розвиток), інші забезпечують рухливість і швидкість пристосування (професійний розвиток, коучинг/наставництво, навчання). У сумі вони утворюють операційне ядро стратегічної стійкості.

В таблиці 1.6 автором представлено механізм розвитку персоналу для забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Таблиця 1.6

#### Механізми розвитку персоналу для забезпечення стратегічної стійкості підприємства

№	Механізм	Ключовий результат для стратегічної стійкості
1	Організаційний розвиток	Вкорінена «архітектура стійкості»: прозорі ролі та зони відповідальності, надійні канали координації, культура післядій і швидкого узгодження рішень під тиском часу.
2	Професійний розвиток	Кадрова мобільність і наступність: мультискіл, готовність до тимчасових ролей, зменшення «вузьких місць», швидке перекваліфікування під нові вимоги середовища.
3	Коучинг та наставництво	Прискорена індивідуальна й командна адаптація: уніфікація управлінських підходів, зростання самоефективності та відповідальності, стійкі поведінкові патерни під стресом.
4	Навчання персоналу	Інституалізована адаптація: готовність до сценаріїв (table-top, симуляції), оновлення знань як норма, підвищення цифрової/операційної надійності та швидше відновлення процесів після збоїв.

Джерело: розробка автора

Подана таблиця фіксує причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими впливами на людей та очікуваними проявами стійкості організації. Вона працює як цілісний контур: формування організаційної архітектури задає правила взаємодії та дисципліну втілення рішень; професійний розвиток, наставництво і коучинг забезпечують рухливість ролей і

прискорюють поведінкові зміни; системне навчання перетворює разові реакції на звичну практику оновлення знань. Сукупний ефект виникає саме від поєднання елементів, а не від ізольованих ініціатив. Тому механізми слід впроваджувати як узгоджений портфель із чітким власником процесу, регулярним переглядом змісту та адаптацією до ризикового профілю підприємства. Такий підхід мінімізує організаційну інерцію, підвищує швидкість колективного прийняття рішень і створює підвалини для стійкого розвитку в умовах змінної зовнішньої динаміки.

Описані механізми дають змогу зрозуміти функціональну логіку впливу розвитку персоналу на стійкість підприємства, однак сам факт їх наявності ще не означає ефективності. Відсутність чіткої методології оцінювання результативності таких механізмів призводить до неможливості довести причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями в людський капітал і стратегічними результатами діяльності підприємства [81]. Саме тому доцільно запропонувати систему кількісних показників, яка б дозволяла оцінити, як розвиток персоналу відображається на фінансовій автономії, інноваційній активності, кадровій стабільності й організаційній адаптивності. Отже, для поглибленого розуміння ролі розвитку персоналу в забезпеченні стратегічної стійкості доцільно не лише ідентифікувати самі механізми впливу, а й визначити, через які економічні параметри цей вплив проявляється на практиці. У системі стратегічного управління саме рентабельність діяльності та рівень фінансової автономії виступають базовими критеріями стійкості підприємства, відображаючи його здатність підтримувати результативність і самодостатність у динамічному середовищі [95]. Ефективне управління розвитком персоналу створює внутрішні передумови для зростання цих показників, формуючи зв'язок між людським капіталом і фінансовими результатами [132;135;138].

Таким чином, рівень стратегічної стійкості підприємства можна подати як функцію взаємодії механізмів розвитку персоналу та фінансових характеристик підприємства:

Формально зв'язок можна подати у вигляді:

$$S=f(OD, PD, C, L, R, FA) \quad (1.1)$$

де OD - організаційний розвиток;

PD - професійний розвиток;

C - коучинг і наставництво;

L - навчання персоналу;

R - рентабельність діяльності;

FA - фінансова автономія (незалежність) підприємства.

Таке подання моделі створює основу для подальшої формалізації впливу розвитку персоналу на стратегічну стійкість, а також для розроблення системи показників, здатної кількісно відображати цей взаємозв'язок.

Таким чином, представлена модель відображає системний характер впливу розвитку персоналу на стратегічну стійкість підприємства. Вона демонструє, що кадрові механізми - організаційний і професійний розвиток, коучинг, наставництво та навчання діють не ізольовано, а в комплексі з фінансовими чинниками, зокрема рентабельністю та рівнем фінансової автономії. У результаті формується єдина функціональна залежність, у межах якої людський капітал виступає не допоміжним ресурсом, а структурним елементом стійкості підприємства. Такий підхід дозволяє інтерпретувати розвиток персоналу як ключовий інструмент забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та відновлюваної здатності бізнесу діяти в умовах невизначеності.

## Висновки до розділу 1

У підрозділі доведено, що сучасні умови інформаційної економіки й високий темп технологічних змін висувають підвищені вимоги до кваліфікації працівників; тому розвиток персоналу стає центральним елементом стратегічного управління й конкурентоспроможності підприємства, а не лише додатковою HR-функцією.

Здійснено розмежування понять «персонал», «кадри», «людські ресурси» та «людський капітал». Показано, що розвиток персоналу стосується підвищення знань, навичок і компетенцій конкретних працівників у межах організації, тоді як розвиток людських ресурсів є більш широким процесом управління людським капіталом на рівні всієї організації або суспільства.

Узагальнено численні підходи до визначення «розвитку персоналу», що відрізняються за акцентами (навчання, адаптація, оцінювання, кар'єрний розвиток тощо). В підрозділі систематизовано ці трактування й доведено, що розвиток персоналу охоплює навчання, перепідготовку, оцінювання, адаптацію та планування кар'єри.

Окреслено основні цілі й завдання розвитку персоналу (оцінка потреб, формування програм навчання, вибір методів, оцінювання ефективності) та показано, що вони мають враховувати як потреби підприємства, так і професійні очікування працівників, аби забезпечити гармонійний розвиток і мотивацію.

Простежено етимологію й міждисциплінарний розвиток терміну «стійкість» (resilience) - від екології й психології до економіки. Показано, що його активне застосування в менеджменті зумовлене глобальними кризами (фінансова криза 2008 р., пандемія COVID-19) й потребою пояснити, чому одні компанії витримують шоки, а інші ні.

Констатовано, що у міжнародних документах і наукових працях немає уніфікованого визначення стійкості підприємства. Стратегічна стійкість трактується як здатність не лише витримувати зовнішні та внутрішні удари, а й

досягати довгострокових цілей і розвиватися, адаптуючи стратегію до мінливого середовища.

Проаналізовано чотири теоретичні підходи до розуміння стійкості: системний (баланс підсистем підприємства), ресурсний (наявність і ефективне використання ресурсів), еволюційний (динамічні здібності та інноваційність) та інституціональний (взаємодія з регуляторним та соціальним оточенням). Показано, що жоден підхід не є вичерпним, а сучасне бачення базується на їхньому синтезі.

Узагальнено типологію стійкості за часовим горизонтом (операційна/тактична й стратегічна), рівнем системи (функціональна, організаційна, міжорганізаційна) і джерелом ризиків (внутрішня й зовнішня). Відзначено, що ефективне управління стійкістю вимагає одночасного врахування всіх цих вимірів.

Виявлено, що більшість досліджень концентруються на фінансових, технологічних і структурних аспектах, недооцінюючи людський фактор. На підставі міжнародних звітів (OECD) обґрунтовано, що людський і соціальний капітал є ключовими детермінантами здатності підприємства адаптуватися й виживати в умовах невизначеності.

Зроблено висновок, що концепція стійкості в економічній науці еволюціонувала від вузького трактування як фінансової стабільності до широкого бачення стратегічної стійкості як динамічної конкурентної переваги. Ця еволюція підсилила необхідність інтегрувати розвиток персоналу в практики забезпечення стійкості.

Доведено, що розвиток персоналу є найбільш прямим шляхом до підвищення стійкості: саме працівники забезпечують пошук сигналів, розробку планів, ефективне реагування та швидку адаптацію до змін. Зниження якості людського капіталу веде до зменшення резилієнтності навіть за сприятливих зовнішніх умов.

Визначено чотири основні механізми розвитку персоналу, які системно змінюють структуру взаємодії та компетенції: організаційний розвиток (формує

культуру та канали координації), професійний розвиток (забезпечує мультискіл та мобільність), коучинг і наставництво (прискорюють адаптацію та уніфікують поведінкові стандарти) й навчання персоналу (інституалізує процес безперервного оновлення знань). Посилаючись на сучасні дослідження та статистику, показано, що ці механізми мають практичний ефект: організаційний розвиток формує згуртовані команди й коди корпоративної поведінки; коучинг підвищує впевненість і продуктивність працівників; професійний розвиток та L&D сприяють росту інноваційності й утриманню кадрів.

Проаналізовано роль цифрових технологій (AI-систем, аналітики компетенцій, HR-платформ) у підтримці навчання й розвитку. Зростання попиту на фахівців із штучного інтелекту свідчить, що оволодіння цифровими навичками стає критичним для стійкості підприємств.

Запропоновано системно-інтегративну матрицю, яка пов'язує кожен механізм розвитку персоналу з його внеском у стратегічну стійкість. Зроблено висновок, що ці механізми треба впроваджувати не ізольовано, а як узгоджений портфель із постійним переглядом та адаптацією до ризикового профілю підприємства, що забезпечує синергійний ефект та підготовлює ґрунт для подальшого емпіричного дослідження у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Оцінка рівня стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища

У 2022 - 2024 рр. в економічній системі України сформувалися нові типи вразливості підприємств: порушення логістики, обмеження на імпорту/експорт, руйнування критичної інфраструктури, масовий відтік трудових ресурсів, зниження інвестиційної довіри. За результатами опитувань UNDP, після початку повномасштабної війни у лютому 2022 р. серед малих і середніх підприємств рівень завантаженості виробничих потужностей знизився з 72,4 % до 45,7 % [UNDP].

Для ілюстрації динаміки стратегічної вразливості підприємств в умовах багатофакторної нестабільності продіагностуємо індекс фінансового стресу, що розраховується Національним банком України. Цей індикатор базується на агрегуванні низки параметрів фінансового ринку, зокрема, прибутковості державних облігацій, валютних спредів, волатильності міжбанківського ринку та стану банківського капіталу, а також дозволяє фіксувати ступінь напруги в економічному середовищі.

Саме через динаміку цього індексу можливо емпірично оцінити, як масштабні шоки - воєнні, енергетичні чи боргові - впливають на системну життєздатність економіки в цілому та підприємницького сектору зокрема.

На рисунку 2.1 представлено динаміку індексу фінансового стресу України за 2020-2024 рр.

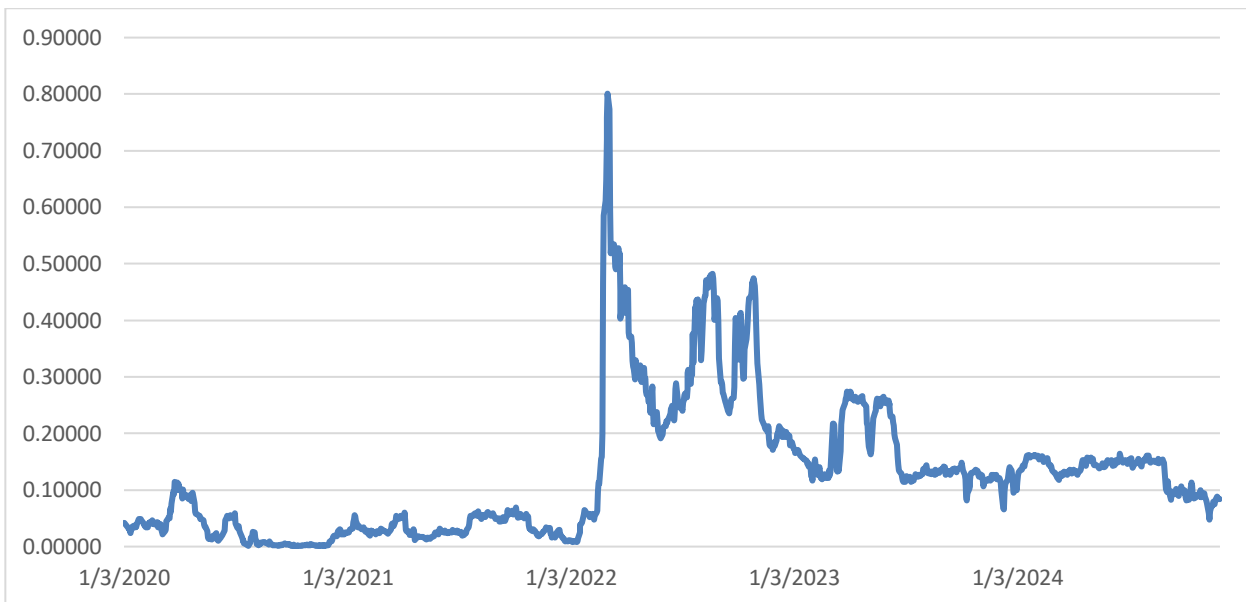


Рис. 2.1 Динаміка індексу фінансового стресу України за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними НБУ [109]

У 2020–2021 рр. значення індексу коливалося в межах 0,015–0,05, не демонструючи суттєвих відхилень, що свідчить про умовну стабільність макросередовища в цей період (до ковідної турбулентності й до повномасштабної фази війни). Ситуація кардинально змінилася наприкінці лютого 2022 року. Починаючи з 24.02.2022, індекс стрімко зростає: з 0,19928 (23.02.2022) до пікових 0,8009 (04.03.2022). Це найбільший одноразовий стрибок за весь період спостереження, який зумовлений різким падінням довіри, шоком пропозиції, воєнними втратами, та руйнацією логістичних і енергетичних ланцюгів.

У наступні місяці спостерігалось коливальне зниження – індекс стабілізувався в діапазоні 0,3–0,5, що відображає часткову адаптацію економічних агентів до воєнної економіки. Однак з жовтня 2022 року, на тлі масованих атак на енергетичну інфраструктуру, знову фіксується хвиля зростання: значення індексу повертається до рівня 0,45–0,47, досягаючи 0,474 (28.10.2022). Це свідчить про повторну втрату стійкості підприємств через критичні ризики енергозабезпечення.

З кінця 2022 року та протягом 2023 року індекс поступово знижується та коливається в межах 0,25–0,15, що інтерпретується як стабілізація адаптивних

механізмів (переорієнтація на генератори, локальні джерела, зміна логістики, цифровізація бізнесу). Це підтверджується й макроекономічними спостереженнями: зростанням частки енергетики, фінансів і цифрових послуг у ВВП, згідно з Держстатом.

Останній помітний злам спостерігається у вересні–листопаді 2024 року, коли індекс знижується до 0,0592 (11.11.2024) і навіть 0,0481 (12.11.2024) внаслідок анонсованої реструктуризації зовнішнього боргу України (листопад 2024 р.), що викликало хвилю макроекономічної невизначеності, зниження інвестиційної довіри та ризик спотворення валютного курсу.

Загалом, за 2020–2024 рр. індекс фінансового стресу продемонстрував ампліудні коливання в межах від 0,001 до 0,800, що свідчить про надвисоку чутливість підприємницького середовища до екзогенних ризиків (війна, енергетика, боргова політика), а також про наявність певного адаптаційного плато, яке формується завдяки внутрішнім компенсаторним механізмам (диверсифікація, фінтех, мобілізація кадрів, регіоналізація виробництва).

Оцінка стратегічної стійкості підприємств не може бути повноцінною без врахування впливу зовнішньої геополітичної напруги, що прямо визначає рівень ризик-орієнтованості інвесторів, обмеження логістики, втрати експортних ринків і загальне погіршення ділового клімату.

На рис. 2.2 подано динаміку індексу геополітичних ризиків за 2020–2024 рр., побудованого за методологією НБУ. Як видно, з початку 2022 року індекс продемонстрував експоненціальне зростання - з 0,5 до 9,2 пунктів у березні 2022, що відображає момент повномасштабної воєнної ескалації.

У наступні періоди, попри поступову стабілізацію, значення залишаються суттєво вищими за докризові. Це підтверджує наявність довгострокового ризикового тиску на всі категорії підприємств, особливо у секторах, чутливих до зовнішніх ринків і безпеки (логістика, промисловість, агроекспорт).

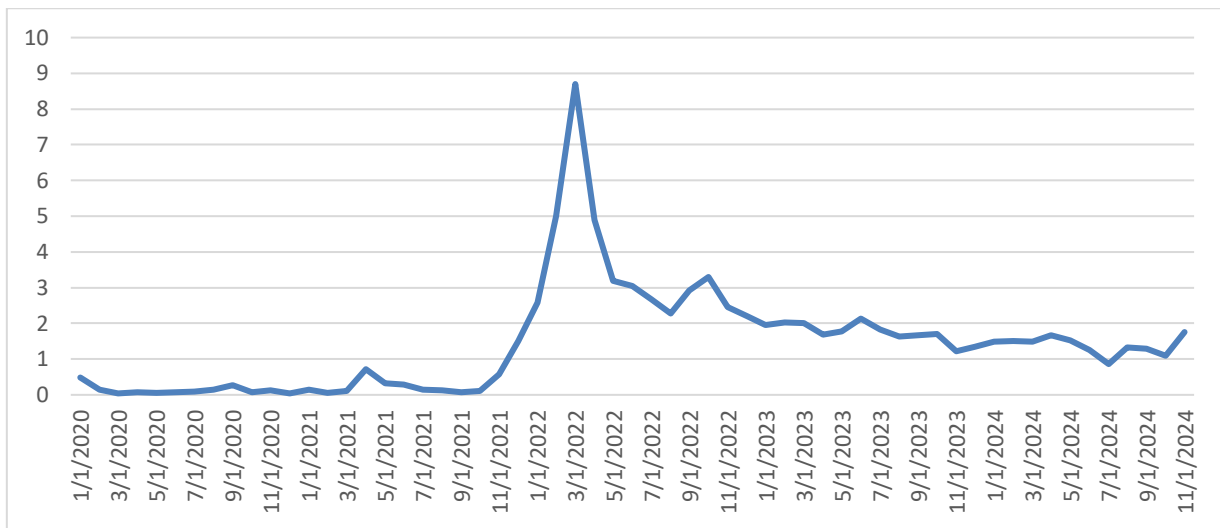


Рис. 2.2 – Динаміка індексу геополітичних ризиків за період 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними НБУ [109]

Графік динаміки геополітичних ризиків на рис. 2.2 за 2020–2024 рр. демонструє не лише очікуване пікове навантаження на початку 2022 року, але й низку структурно важливих феноменів. По-перше, надзвичайно швидкий підйом індексу - з рівнів нижче 1 до понад 9 пунктів менш ніж за 30 днів вказує на аномально високу чутливість ринку до невоєнних сигналів, що передували 24 лютому 2022. Це дає підстави припускати, що частина ризиків була закладена не внаслідок фактичних подій, а через очікування системного зламу, тобто стратегічні рішення бізнесу почали трансформуватись ще до моменту вторгнення. По-друге, після пікової фази відбувається не лінійне згладжування, а ступінчата стабілізація, з кількома періодами повторного зростання (влітку 2022, на початку 2023, восени 2024). Це дозволяє припустити, що геополітичний ризик має непостійний, кластерний характер, тобто підприємства реагують не на загальний воєнний фон, а на локалізовані загострення або інформаційні шоки (ракетні обстріли, переговори, зміна західної підтримки, реструктуризація боргу). По-третє, показово, що індекс не повертається до докризових рівнів навіть у 2024 році, залишаючись на рівні 2–3 пунктів. Це свідчить не лише про затяжний характер загрози, а й про формування нового режиму очікувань, у якому підприємства не розраховують

на «повернення до норми», а адаптуються до хронічного ризикового середовища.

Для обґрунтування висновків щодо реального стану стратегічної стійкості секторів національної економіки в умовах багатофакторної турбулентності 2020-2024 рр., доцільним є проведення порівняльного аналізу галузевої структури як за кількісними параметрами (кількість діючих суб'єктів господарювання), так і за вартісними (частка у загальному обсязі реалізованої продукції). У додатку А представлено динаміку та структуру суб'єктів господарювання і реалізованої продукції за видами економічної діяльності у 2020–2024 роках.

Також на рис. 2.3. подано динаміку кількості діючих підприємств за видами економічної діяльності в Україні (2020–2023 рр.)

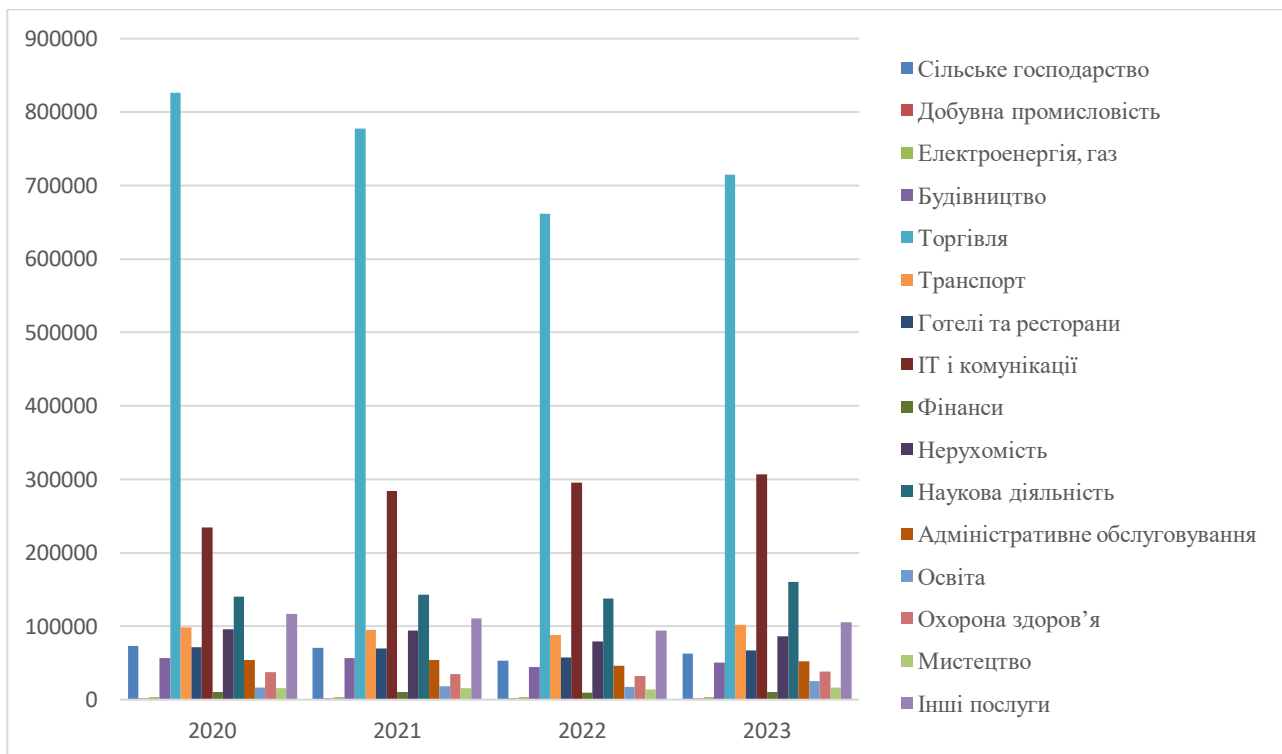


Рис. 2.3 - Динаміка кількості діючих підприємств за видами економічної діяльності в Україні (2020–2023 рр.)

Джерело: побудовано на основі даних Додатку А

Підприємства української економіки у 2020–2023 роках функціонували в умовах багатшарової турбулентності - пандемічної кризи, повномасштабної

війни, порушення ланцюгів поставок, енергетичних атак і масштабної міграції кадрів. У цих умовах частина підприємств продемонструвала надзвичайну адаптивність, тоді як інші - втрату ринкової позиції або повне згорання діяльності.

Попри загальне скорочення кількості суб'єктів господарювання (з 1,97 млн у 2020 до 1,91 млн у 2023), окремі типи підприємств не лише зберегли свої позиції, але й суттєво наростили обсяги реалізації продукції. Так, підприємства торгівлі продемонстрували парадоксальну динаміку: скорочення чисельності на понад 110 тис. одиниць за чотири роки (з 826 тис. до 714 тис.), але при цьому зростання частки у структурі реалізації з 40,05 % до 41,07 %. Це свідчить про концентрацію активності в руках великих гравців - торговельні мережі витісняють малих, оптимізуючи логістику та цифрові канали збуту.

Підприємства енергетичного сектору, попри відносно стабільну кількість (близько 3,6 тис.), стали бенефіціарами кризи. Їхній внесок у загальний обсяг реалізації виріс з 8,47 % (2020) до 11,06 % (2023). Це не результат зростання виробництва, а відображення зростання тарифів, сплеску витрат бізнесу й домогосподарств на енергоресурси, а також - посилення позицій монопольних операторів.

Підприємства фінансового й страхового профілю також виявили стратегічну стійкість. За стабільної кількості (близько 10 тис. суб'єктів) - обсяг реалізованої продукції у цьому секторі виріс з 3,03 % до 4,69 %. Причини - поява нових фінтех-інструментів, розвиток державних фінансових програм (ОВДП, е-платежі), зростання попиту на страхування ризиків. Така динаміка вказує на підприємницьке укрупнення капіталу й централізацію платіжних потоків.

Підприємства сільського господарства зреагували на виклики війни доволі гнучко: зменшення кількості активних суб'єктів з 73 тис. до 62 тис. супроводжувалось збереженням високого обсягу реалізації (у 2023 - понад 782 млрд грн). Це свідчить про високу ефективність великих аграрних холдингів,

які компенсували втрати менших господарств за рахунок масштабування, переорієнтації логістики та автоматизації.

Натомість підприємства будівельного сектору зазнали суттєвого звуження. Попри часткове відновлення кількості (з 44,7 тис. у 2022 до 50,6 тис. у 2023), обсяги реалізації все ще залишаються нижчими за довоєнні, з часткою усього 2,57 % проти 3,94 % у 2020. Відкладений попит, руйнування інфраструктури, невизначеність щодо інвестування - усе це стримує повернення підприємств до повномасштабної активності.

Інформаційно-телекомунікаційні підприємства, хоч і зросли чисельно (з 234 тис. до 306 тис.), скоротили частку у створенні валової продукції з 3,5 % до 2,41 %. Це означає, що багато нових підприємств працюють у низькомаржинальному або неформальному режимі, переважно через релокацію персоналу за кордон, фріланс, та втрату проєктів, орієнтованих на корпоративний сегмент.

Підприємства, що працюють у сфері охорони здоров'я, освіти, мистецтва чи соціальних послуг, загалом збільшили свою присутність у кількісному вимірі, однак залишаються маргінальними в структурі реалізації, часто нижче 1,5 %. Така невідповідність між чисельністю і ваговим економічним внеском вказує на гостру потребу у змінах механізмів державної підтримки, особливо для освітніх або соціально значущих бізнесів, які не мають можливості масштабувати фінансові потоки в умовах війни.

Наступним кроком проведемо оцінку фінансових результатів і рентабельності економічних секторів як детермінант стратегічної стійкості.

Для цього в таблиці Додатку Б систематизовано показники рентабельності діяльності підприємств по секторам економіки 2020-2024 рр.

Порівняльна таблиця 2.1, яка подана нижче, репрезентує узагальнені результати аналізу 18 основних секторів економіки України за період 2020–2024 рр., із фокусом на трьох ключових критеріях: обсяг прибутків (або збитків); динаміка рентабельності операційної та всієї діяльності; якісна оцінка впливу цих показників на загальну фінансову стійкість галузі.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця оцінки фінансових результатів і рентабельності економічних секторів як детермінант стратегічної стійкості

№	Сектор	Оцінка прибутків	Оцінка показників рентабельності	Вплив на фінансову стійкість
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	Циклічна динаміка: пік у 2021 р. (238,8 млрд грн), спад у 2023 р., зростання у 2024 р. (167,9 млрд грн)	Операційна: 12,0–40,3%; загальна: 8,0–36,4%	Висока адаптивність і прибутковість забезпечують позитивний внесок у фінансову стійкість
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	Високий прибуток у 2021 р. (165,2 млрд грн), стабілізація на рівні 60–64 млрд грн у 2023-2024 рр.	Операційна: 21,5–53,7%; загальна: 7,1–12,7%	Стабільні прибутки сприяють фінансовій стійкості, однак спад рентабельності вимагає оновлення технологій
3	Переробна промисловість	Збитки у 2020 та 2022 рр., відновлення прибутковості у 2021 та 2024 рр. (125,8 млрд грн)	Операційна: 2,3–9,0%; загальна: -5,4–6,5%	Волатильність та негативні значення рентабельності послаблюють фінансову стійкість і інвестиційну привабливість
4	Постачання електроенергії, газу тощо	Хронічні збитки: -157,7 млрд грн у 2022, -26,8 млрд у 2023, -11,8 млрд у 2024	Операційна: від -6,8% (2022) до 3% (2024); загальна: постійно від'ємна	Низька рентабельність і збитковість створюють загрози для фінансової стійкості сектора і енергетичної безпеки
5	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	Незмінно збитковий сектор: -2,6 млрд у 2020 → -5,1 млрд у 2024	Операційна рентабельність: -5,8% → -9,4%; загальна: -5,1% → -5,9%	Хронічна збитковість і негативна рентабельність обмежують інвестиційні можливості та стійкість сектору
6	Будівництво	Висока волатильність: від -19,2 млрд (2022) до +6,1 млрд (2021), знову збитки у 2024	Операційна: від -2,4% до 3,7%; загальна: -6,5% до 1,2%	Нестабільність прибутковості й рентабельності знижує фінансову стійкість, особливо в умовах зростання витрат
7	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Стабільне зростання прибутків: 25,9 млрд (2020) → 152,4 млрд (2024)	Операційна: стабільно висока (16,2–29,1%); загальна: зростає (3,6% → 14,5%)	Висока прибутковість і позитивна динаміка рентабельності забезпечують фінансову стійкість сектора
8	Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	Коливання прибутків: від -26,4 млрд (2022) до +38,3 млрд (2023)	Операційна: 2,7–9,7%; загальна: -4,2% (2022) → 5,9% (2023)	Незважаючи на волатильність, сектор демонструє відновлення і потенціал стабілізації фінансової стійкості

## Продовження таблиці 2.1

9	Тимчасове розміщення й організація харчування	Висока нестабільність: збитки у 2020, 2022, 2024; прибутки у 2021, 2023	Операційна: -10,0% (2022) → 10,6% (2023); загальна: -19,2% → 6,1%	Сектор чутливий до зовнішніх криз, рентабельність нестабільна, що знижує загальний рівень фінансової стійкості
10	Інформація та телекомунікації	Стабільне зростання: 14,5 млрд (2020) → 39,8 млрд (2024)	Операційна: стабільна (12,9–15,8%); загальна: 3,9–13,4%	Висока рентабельність і зростання прибутків формують надійну фінансову основу, сектор є стійким до зовнішніх шоків
11	Фінансова та страхова діяльність	Прибутки зростають, але з високою волатильністю: -2,7% операційної рентабельності (2022) → -56,5% (2024)	Загальна рентабельність стабільна: 4,9–17,1%	Незважаючи на падіння операційної рентабельності у 2024, загальна прибутковість зберігається, що підтримує базову стійкість
12	Операції з нерухомим майном	Висока нестабільність: від -61 млрд (2022) до майже нульового прибутку (2024)	Операційна: -17,1% → 7,9%; загальна: -28,1% → 0,01%	Дуже низька фінансова стійкість через нестабільність прибутків і коливання рентабельності
13	Професійна, наукова та технічна діяльність	Прибутки нестійкі: від -49,6 млрд (2022) до +23,1 млрд (2024)	Операційна рентабельність від +4,1% до -3,6%, загальна – від -12,9% до +10,0%	Колівання рентабельності та прибутків свідчать про низьку стратегічну стійкість та залежність від кон'юнктури ринку
14	Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	Нестабільні результати: від -6,3 млрд (2022) до +4,3 млрд (2024)	Операційна рентабельність: 0,8–7,1%, загальна: -5,1% → 6,1% → 2,8%	Сектор має середній рівень стійкості: після падіння відновлюється, але зберігає ризики короткострокових коливань
15	Освіта	Незначні прибутки з переходом у збитки з 2022 року	Операційна рентабельність знижується з 7,1% (2020) до 1,6% (2024), загальна – до -1,1%	Сектор слабо впливає на фінансову стійкість: дотаційна модель та низька ефективність ресурсів
16	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Колівання: від +19,2 млрд (2020) до +4,7 млрд (2024), зі зниженням у 2023	Операційна рентабельність падає: з 11,2% (2020) до -0,9% (2024), загальна – з 12,4% до 1,8%	Зниження прибутковості та нестабільна рентабельність свідчать про погіршення фінансової стійкості сектору
17	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Збитки більшість років; лише 2023 р. позитивний результат +5,7 млрд	Операційна рентабельність: від -12,5% до +21,7%, загальна – до +7,9% лише у 2023	Висока волатильність, низька стійкість, залежність від дотацій і зовнішніх факторів (війна, пандемія, туризм)
18	Надання інших видів послуг	Стабільно низькі прибутки: до +332 млн у 2024	Рентабельність стабільна: 3,4–5,1% операційна, загальна – до 4,4%	Сектор демонструє фінансову стабільність і поступове зростання ефективності, хоча на макrorівні має обмежений вплив

Джерело:

проаналізовано

на

основі

Додатку

Б

Отже, підприємства найстійкіших секторів, які продемонстрували позитивну динаміку прибутків, високу рентабельність і адаптивність до економічних шоків, включають:

1. Аграрні підприємства - відзначається високою прибутковістю (до 238,8 млрд грн у 2021 р.) та стабільною операційною рентабельністю (до 40,3%), що забезпечує його стратегічну фінансову стійкість навіть у воєнний період.

2. Підприємства сектору оптової та роздрібної торгівлі - демонструє неперервне зростання прибутків і стійку рентабельність, що вказує на високий рівень внутрішнього попиту та гнучкість до змін ринкових умов.

3. Підприємства сектору інформації та телекомунікації - відзначаються стабільним зростанням прибутків (до 39,8 млрд грн у 2024 р.) і стійкими рентабельними показниками. Цей сектор має найнижчу чутливість до зовнішніх ризиків серед усіх.

4. Підприємства сектору фінансової і страхової діяльності - зберігає високу загальну рентабельність (до 17,1%), попри волатильність операційного прибутку, що вказує на фундаментальну стабільність фінансової інфраструктури.

5. Надання інших послуг - хоча й має невеликі прибутки, але показує поступову позитивну динаміку та стабільність, важливу на рівні мікробізнесу.

Підприємства секторів з помірною стійкістю, які зазнали волатильності, але мають потенціал до відновлення, включають:

1. Підприємства сектору добувної промисловості - попри спад рентабельності, зберігає стабільно високі прибутки і має важливе стратегічне значення для експортного потенціалу.

2. Підприємства сектору транспорту і складського господарства - демонструє відновлення після збитків, зростання прибутку у 2023 р. свідчить про реінтеграцію в логістичні ланцюги.

3. Підприємства сектору професійної та наукової діяльності, адміністративне обслуговування - циклічні результати, але в окремі роки -

позитивні тенденції. Сектора мають потенціал, проте залежать від макроекономічної стабільності.

Підприємства секторів з хронічною збитковістю і зниженим впливом на стратегічну стійкість:

1. Енергетика, водопостачання та каналізація - мають постійні збитки, низьку рентабельність і високу залежність від державного регулювання. Це системні ризики, що впливають не лише на підприємства, а й на національну безпеку.

2. Будівництво - волатильне середовище з періодичними глибокими збитками, що знижує інвестиційну привабливість сектора в умовах війни.

3. Освіта та охорона здоров'я - мають нульову або від'ємну прибутковість і не можуть генерувати внутрішні ресурси для розвитку без зовнішнього фінансування.

4. Мистецтво, розваги, готельно-ресторанний бізнес - вкрай чутливі до зовнішніх шоків, прибутки відсутні або нестабільні, що підриває довгострокову стійкість.

Отже, стратегічна стійкість підприємств тісно пов'язана не лише з обсягами прибутків, але й з рівнем та стабільністю рентабельності, адаптивністю до шоків і структурною модернізацією.

Щоб підтвердити отримані висновки щодо фінансової стійкості секторів економіки, доцільно звернутися до порівняльного аналізу динаміки ключових фінансових індикаторів, таких як власний капітал, загальні активи (баланс), довгострокові зобов'язання, коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт фінансової стійкості.

В додатку В подано розраховані дані для міжгалузевого порівняння. А в таблиці 2.2 наведено діагностику фінансової автономії, стійкості та стратегічної стійкості підприємств по секторам за 2020-2024 рр.

## Діагностика фінансової автономії, стійкості та стратегічної стійкості підприємств по секторах за 2020-2024 рр.

Сектор	Діагностика показника фінансової автономії	Діагностика показника фінансової стійкості	Кореляція з стратегічною стійкістю
Сільське господарство, лісове господарство та рибне г-во (А)	Помірна автономія: 0,54 → 0,57 → 0,39 (2024↓)	Відносна стійкість: 0,61 → 0,64 → 0,47 (2024↓)	Зниження в 2024 вказує на зростання вразливості, попри загальну адаптивність агросектора
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів (В)	Позитивна динаміка: 0,41 → 0,49 → 0,54	Стабільно висока: 0,59 → 0,62 → 0,64	Часткове відновлення сектора; потенціал для стратегічного укріплення зберігається
Переробна промисловість (С)	Дуже низька: 0,18 → 0,17 → 0,26	Повільне зростання: 0,32 → 0,30 → 0,36	Сектор уразливий, але тенденції 2024 року можуть вказувати на спроби стабілізації
Постачання електроенергії, газу, пари (D)	Кризовий рівень: 0,13 → 0,03 → 0,21	Мінлива: 0,40 → 0,25 → 0,39	Сектор є критичним для безпеки, але його власна стійкість нестабільна
Водопостачання, каналізація, відходи (Е)	Послаблення: 0,48 → 0,37 → 0,23	Стійкість знижується: 0,59 → 0,56 → 0,50	Існує системне виснаження - стратегічна стійкість погіршується без підтримки ззовні
Будівництво (F)	Дуже низька: 0,03 → 0,04 → 0,12	Залишається слабкою: 0,17 → 0,15 → 0,19	Галузь не відновила після шоків; ознаки залежності від зовнішніх джерел фінансування
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту (G)	Дуже низька: 0,09 → 0,13 → 0,16	Повільне зростання: 0,18 → 0,21 → 0,30	Стратегічна вага галузі зростає, але автономія низька - високий ризик фінансової залежності
Транспорт, складське господарство, пошта (H)	Висока стабільність: 0,52 → 0,50 → 0,56	Незмінна висока: 0,67 → 0,64 → 0,72	Один з найстійкіших секторів - забезпечує логістичну основу економіки
Тимчасове розміщення й організація харчування (I)	Дуже низька: 0,10 → 0,12 → 0,09	Коливається: 0,40 → 0,33 → 0,41	Стратегічна стійкість галузі залишається під загрозою – споживчий сектор з мінімальним резервом
Інформація та комунікації (J)	Зростає: 0,25 → 0,39 → 0,47	Висока: 0,54 → 0,59 → 0,66	Сектор відіграє зростаючу роль у стратегічній стійкості - діджиталізація та технологічний зуев
Фінансова та страхова діяльність (K)	Покращення: 0,37 → 0,47 → 0,55	Стабільне зростання: 0,52 → 0,61 → 0,75	Один із ключових драйверів стійкості - потужна адаптація та включеність у держфінанси

## Продовження таблиці 2.2

Операції з нерухомим майном (L)	Низька, але зростає: 0,10 → 0,14 → 0,22	Покращення: 0,36 → 0,39 → 0,55	Галузь демонструє ознаки відновлення капіталізації - потенціал для залучення інвестицій
Професійна, наукова та технічна діяльність (M)	Помірна: 0,48 → 0,46 → 0,49	Коливання: 0,62 → 0,60 → 0,73	Сектор інтелектуального капіталу зміцнює свою роль, попри нестабільність інвестування
Адміністративне та допоміжне обслуговування (N)	Зростання: 0,36 → 0,44 → 0,70	Покращення: 0,48 → 0,58 → 0,78	Висока гнучкість; несподівано висока стійкість свідчить про структурну адаптацію
Освіта (P)	Різне падіння: 0,52 → 0,17 → 0,23	Зниження і стабілізація на низькому рівні: 0,58 → 0,30 → 0,30	Критична стратегічна зона – високий суспільний потенціал, але системна фінансова деградація
Охорона здоров'я та соціальна допомога (Q)	Висока, але знижується: 0,67 → 0,60 → 0,59	Стабільно висока: 0,78 → 0,74 → 0,74	Один із найстійкіших секторів з погляду соціального впливу - критично важливий у кризові періоди
Мистецтво, спорт, розваги (R)	Коливається на низькому рівні: 0,44 → 0,36 → 0,39	Слабка: 0,55 → 0,45 → 0,46	Обмежена фінансова спроможність; галузь потребує субсидіарної підтримки для збереження функцій
Надання інших видів послуг (S)	Стабільна: 0,45 → 0,49 → 0,66	Покращення: 0,46 → 0,52 → 0,74	Галузь показує ознаки відновлення і стратегічного укріплення через гнучкість і низький бар'єр входу

Джерело: власні розрахунки на основі даних Додатку В

Показник фінансової автономії, який демонструє частку власного капіталу у загальному обсязі балансу, коливався в межах від 0,02 у будівництві (2022) до 0,70 у сфері адміністративного обслуговування (2024). Такі екстремальні значення сигналізують про фундаментальні відмінності у капітальній структурі галузей. Будівництво, наприклад, залишається глибоко залежним від зовнішнього фінансування (кредити, передплати, державні контракти), що в умовах військової нестабільності означає ризик паралічу проєктів. Натомість адміністративні послуги, зазвичай дрібні і малоінвестовані підприємства, наростили частку власного капіталу, імовірно, через вихід з ринку великих гравців або переходу до гнучких моделей із самофінансуванням (аутсорсинг, фріланс, цифрові платформи).

Фінансова стійкість - індикатор довгострокової здатності підприємства підтримувати свою операційну модель у присутності боргових зобов'язань, у секторальному розрізі виявляє складніші закономірності. Високі значення фіксуються у транспорті (0,72), охороні здоров'я (0,74), фінансовому секторі (0,75), адміністративному обслуговуванні (0,78). Це може свідчити як про відносну стабільність їх грошових потоків, так і про інституційну підтримку з боку держави (особливо у випадках медицини й фінансів). У разі транспорту - частково компенсувалося за рахунок переорієнтації логістичних маршрутів на західні кордони.

Стабільним і відносно автономним залишається аграрний сектор. Проте у 2024 році спостерігається різке падіння показників (автономія – 0,39, стійкість – 0,47), що, найімовірніше, пов'язано з наслідками руйнування експортної інфраструктури, міграції трудових ресурсів і змінами в структурі власності (відтік малого капіталу, консолідація). Це є маркером початку нової хвилі трансформації: агробізнес переходить у фазу зростання залежності від інституційних джерел фінансування (гранти, субсидії, експортні кредитні лінії).

Низка секторів, зокрема інформація і комунікації, демонструє стале зростання обох показників - автономія зросла з 0,25 до 0,47, а стійкість - з 0,54 до 0,66. Це свідчить про ефективну адаптацію до цифрової економіки, гнучке оновлення бізнес-моделей і зростання інвестиційної привабливості в умовах

воєнного ризику. Те саме, але з більш вираженою затримкою простежується у професійній, науковій та технічній діяльності: після падіння у 2022-му спостерігається відновлення капіталу в 2024 році.

Водночас освіта та культура залишаються на периферії фінансової стійкості: їхні коефіцієнти або стагнують на рівні 0,30–0,35, або повільно деградують. При цьому саме ці сектори забезпечують базу соціальної резильєнтності. Їхнє хронічне недофінансування та слабка автономія (наприклад, у 2022–2024 автономія освіти - 0,16–0,23) є тривожним сигналом стратегічної вразливості системи в цілому.

Загалом, спостерігається тенденція до поляризації галузей: з одного боку - сектори з укріпленням капітальної структури (фінанси, ІТ, транспорт), з іншого - «випадаючі» з моделі стійкості сектори (освіта, будівництво, тимчасове розміщення, культура), де навіть при зростанні кількості суб'єктів показники не поліпшуються. Це може призвести до структурного перекосу економіки - з переважанням платформеної, фінансово орієнтованої інфраструктури та деградацією соціальних секторів, якщо не будуть вжиті інституційні заходи підтримки.

Таким чином, фінансова автономія й стійкість перетворюються на критерії раннього попередження у системі стратегічної безпеки економіки і мають інтегруватися в макрополітичні моделі прийняття рішень.

Наступник кроком було здійснено поглиблену кількісну оцінку через побудову інтегрального Індексу стратегічної стійкості підприємств (далі - ІССП).

Для досягнення коректності порівнянь між галузями та роками всі первинні показники було нормалізовано за допомогою методу min-max, з урахуванням річного діапазону значень у межах кожної галузі.

До інтегрального ІССП включено сім ключових показників:

- нормалізований чистий прибуток;
- нормалізована рентабельність усієї діяльності;
- нормалізовані витрати на персонал;
- нормалізовані капітальні інвестиції;

- нормалізована чисельність зайнятих;
- нормалізований власний капітал;
- нормалізований баланс активів.

ІССП визначено як середнє арифметичне нормалізованих значень за вказаними параметрами. Цей підхід дозволяє виявити не лише фактичний стан, а й тип поведінки підприємств у середньо- та довгостроковому горизонті. Наприклад, галузі, що демонструють синхронне зростання інвестицій у персонал і матеріальну базу навіть за умов скорочення прибутковості, можуть бути класифіковані як структурно стійкі, тобто здатні підтримувати внутрішній розвиток навіть у фазі зовнішніх шоків.

Результати розрахунків представлено в Додатку Г. Вони охоплюють 18 провідних галузей економіки України за 2020–2024 рр. та можуть бути основою для типологізації стратегічних моделей підприємницької поведінки в період воєнної турбулентності.

Для подальшого аналізу ІССП була застосована п'ятиступенева шкала інтерпретації, сформована за принципом рівномірного розбиття нормалізованого діапазону  $[0;1]$ , що є типовим для інтегральних індексів у дослідженнях сталості та економічної безпеки. Відповідно, показники ІССП інтерпретуються таким чином:

- 0,80–1,00 – висока стратегічна стійкість;
- 0,60–0,79 – помірно висока;
- 0,40–0,59 – середня;
- 0,20–0,39 – низька;
- 0,00–0,19 – критично низька.

Ця градація дозволяє виявити не лише поточну ситуацію в галузі, але й тип поведінкової адаптації підприємств до шоківих подій 2022–2024 рр.. Наприклад, галузі, що підтримують значення ІССП на рівні понад 0,8 протягом кількох років (як-от освіта у 2020–2021 або сфера інформації та комунікацій у 2023), демонструють ознаки трансформаційної стратегії розвитку із переважанням довгострокових інвестиційних пріоритетів. Натомість секторальні провали у 2022 або 2024 роках, зокрема у сільському господарстві

(2024 – 0,1698), фінансах (2024 – 0,2642), охороні здоров'я (2024 – 0,0543), свідчать про дестабілізаційні тренди, або навіть втрату спроможності до самостійного стратегування (рис. 2.4).

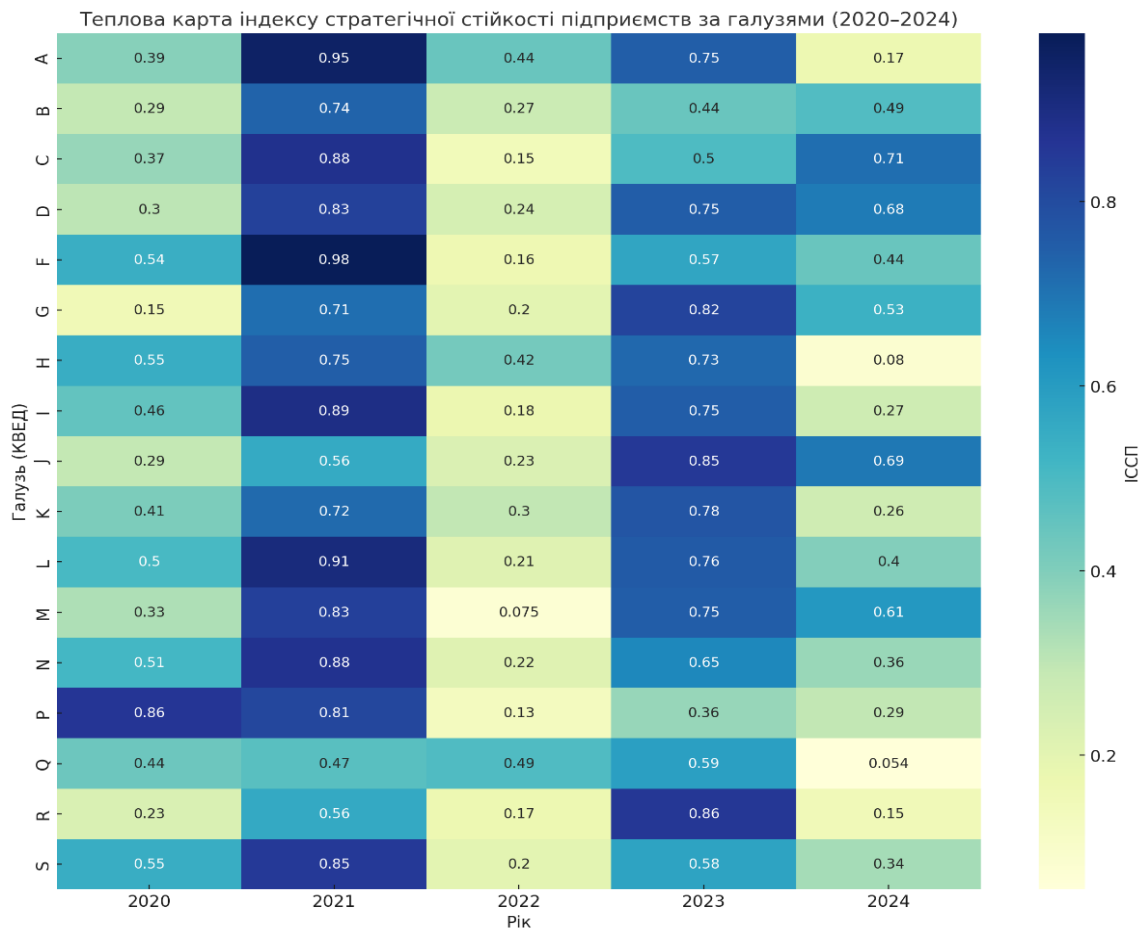


Рис. 2.4 - Теплова карта індексу стратегічної стійкості підприємств за галузями

Джерело: розрахунки автора

Аналіз розрахованого Індексу стратегічної стійкості підприємств по секторах економіки України у 2020–2024 рр. виявив структурні зрушення у стратегічній поведінці бізнесу під впливом зовнішніх шоків, насамперед повномасштабної війни та глибокої інституційної перебудови економіки. По-перше, з погляду довгострокової динаміки у розрізі секторів виявляється ефект «стрибкоподібної стійкості», тобто ситуації, коли підприємства певної галузі різко демонструють високий рівень ІССП (наприклад, J - інформація та комунікації у 2021 р. – 0,9542), а вже наступного року – різке падіння (2022 р. – 0,2319). Така нестабільність сигналізує не про реальну внутрішню

трансформацію, а радше про волатильність інвестиційної або витратної поведінки, викликану ситуаційними чинниками – наприклад, податковими чи ІТ-релокацією.

По-друге, секторальна розпорошеність ІССП у 2022 році виявила тенденцію до загального просідання стійкості. У більшості галузей – від добувної промисловості (0,2730) до охорони здоров'я (0,2000) - відзначено падіння показника до критичного або прикритично-низького рівня ( $<0,3$ ). Це вказує на синхронний ефект «трансмісійного шоку» в економіці - підприємства не інвестували в персонал і капітал, а натомість діяли за принципом утримання готівкових потоків.

По-третє, аномально високі значення ІССП у секторі освіти у 2020–2021 рр. (0,8599; 0,9828) при стрімкому падінні в 2022–2024 рр. (до 0,2945) свідчать про штучну стабільність цього сектору, ймовірно, підтримувану централізованим фінансуванням, а не внутрішніми резервами. Це спонукає до критичної переоцінки ролі бюджету у формуванні стратегічної поведінки публічного бізнесу.

По-четверте, галузі з латентним потенціалом трансформації, як-от R - мистецтво, спорт, відпочинок або S - інші послуги, демонструють парадоксальні траєкторії: після низького старту у 2020–2021 рр. (R - 0,2349) сектор піднімається до одного з найвищих значень (R - 2023: 0,8571), після чого знову просідає (2024: 0,1515). Такий патерн може сигналізувати про слабку інституціоналізацію сектору або залежність від грантового чи тимчасового фінансування. По-п'яте, серед галузей, які зберігають відносну стабільність протягом 5 років, виділяється F - будівництво (2020: 0,5417), M – професійна діяльність (2023: 0,7541; 2024: 0,6117), та Q - охорона здоров'я (2023: 0,5887). Це може свідчити про вбудовані механізми стійкості, пов'язані з регулярністю витрат на персонал та підтримку основного капіталу.

Отримані значення Індексу стратегічної стійкості підприємств (ІССП) виявили істотну галузеву нерівновагу: лише окремі сектори, зокрема фінансовий, ІКТ і професійні послуги продемонстрували ознаки стабільної довгострокової орієнтації. Більшість інших галузей характеризуються

волатильністю або системно низькими значеннями індексу, що свідчить про обмежену адаптивність та стратегічну вразливість у період 2020–2024 рр.

## **2.2. Діагностика тенденцій системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах**

Перед діагностикою тенденцій системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах доцільно окреслити, як кризи вплинули на структуру зайнятості та трудові ресурси України загалом. У 2020–2021 роках пандемія COVID-19 призвела до тимчасового спаду зайнятості (особливо в сферах туризму, громадського харчування, розваг) і різкого поширення дистанційної роботи. Однак шок від пандемії був відносно короткостроковим адже вже у 2021 року багато показників ринку праці частково відновилися. Натомість повномасштабна війна 2022 р. спричинила втрату робочих місць безпрецедентного масштабу - за оцінками МОП, вже до травня 2022 р. було втрачено близько 4,8 млн робочих місць (приблизно 30% від довоєнної зайнятості) [53]. Хоча надалі частина економічної діяльності відновилася, за підсумками 2022 р. зайнятість все одно була на 15,5% нижче рівня 2021 р. (тобто на 2,4 млн осіб менше) [33]. Це менше, ніж прогнозувалося на початку війни (внаслідок відвоювання частини територій та пристосування бізнесу), але все ще вказує на гігантське скорочення трудового потенціалу.

За оцінками НБУ, у 2023 році розмір робочої сили був на 40% меншим, ніж у 2021 р. [67] - поєднання загибелі та поранення людей, виїзду за кордон, призову до війська, тимчасової непрацевдатності та інших факторів.

Однією з найвизначніших змін стало масштабне переміщення населення. За даними ООН, за кордон виїхало близько 6,7 млн українських біженців (переважно жінки і діти) [67]. Серед них приблизно 1,7 млн були працевлаштовані в Україні до від'їзду – це еквівалентно 10,6% економічно активного населення України, що втратило свою роботу всередині країни через

виїзд [67]. Переважно йдеться про працівників сфер освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг – галузей з високою часткою жінок [67].

Крім того, станом на кінець 2023 р. всередині країни було зареєстровано 4,7 млн внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО), з яких приблизно 42% працездатного віку; але зайняті з них лише 38–45% [67]. Тобто сотні тисяч ВПО не змогли знайти роботу на новому місці через регіональний дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили, невідповідність кваліфікацій або обов'язки з догляду за сім'єю у складних умовах.

Іншим критичним фактором стала масова мобілізація чоловіків до лав ЗСУ та інших силових структур. До 2023 року близько 9% усіх працівників агросектору були мобілізовані [24] а за опитуваннями НБУ, 44% підприємств повідомили про нестачу кадрів саме через мобілізацію співробітників (ще 24% – через міграцію персоналу) [67]. Загалом війна призвела до того, що український бізнес парадоксально відчуває одночасно і високий рівень безробіття в країні, і дефіцит кадрів у критично важливих галузях.

Опитування Європейської Бізнес-Асоціації показало, що навесні 2024 р. вже 74% роботодавців стикалися з браком працівників (проти майже 55% восени 2023) [21], тобто кадровий голод посилюється у міру затяжності війни. Найбільше не вистачає фахівців у секторах, які активно працюють на економіку та фронт: будівництво, транспорт і логістика, ІТ та інженерія, медицина тощо [21]. Уряд спільно з донорами навіть запустив спеціальну програму Skills for Ukraine вартістю €700 млн на перепідготовку українців саме за цими напрямками [67].

Зміни в обсягах зайнятості, гендерній структурі, мобільності та професійній структурі ринку праці поставили перед підприємствами кардинально нові виклики у сфері управління персоналом. У цих умовах особливої актуальності набуває міжгалузевий аналіз того, як саме різні сектори економіки реагували на шоки, і які HR-стратегії виявились найбільш адаптивними та стійкими. З цією метою було обрано репрезентативну вибірку із 17 секцій економіки України згідно з класифікацією КВЕД (A–S). Такий підхід дозволяє простежити динаміку в усіх секторах економіки - первинному

(сільське господарство), вторинному (переробна промисловість, енергетика, будівництво) та третинному (послуги, транспорт, фінанси, ІТ, охорона здоров'я, освіта тощо). Цей широкий міжгалузевий охопат був принциповим, адже дає змогу не лише виявити специфіку окремих галузей, а й встановити загальні закономірності функціонування систем розвитку персоналу в умовах багаторічної турбулентності.

Об'єктом цього аналізу стали 17 секцій української економіки за класифікацією КВЕД А–S. Це дозволяє порівнювати агросектор, добувну та переробну промисловість, енергетику, будівництво, торгівлю, транспорт, тимчасове розміщення, інформаційні технології, фінансову сферу, операції з нерухомістю, науково-технічні послуги, адміністративні та соціально-культурні види діяльності. Такий широкий охопат забезпечує міжгалузеві висновки; вибірка не обмежувалась однією галуззю, аби з'ясувати універсальні закономірності впливу людського капіталу на стійкість.

Аналіз охоплює 2020–2024 рр. У цей період Україна пережила пандемію, гостру фазу повномасштабної війни і перші етапи адаптації, тому дані відбивають реакцію різних секторів на форс-мажорні потрясіння. Ретроспективні ряди до 2018 р. використовувались лише для контексту.

До панелі потрапили лише ті секції, для яких у відкритій статистиці доступні показники чистого прибутку, рентабельності, витрат на персонал, кількості зайнятих, капітальних інвестицій, власного капіталу та балансової вартості. Зведені таблиці Держстату [88] групують ці показники за видами діяльності й організаційними формами, забезпечуючи порівнюваність між секторами. Статистична служба уточнює, що дані за 2022–2023 рр. сформовані на основі звітності підприємств та адміністративних джерел без урахування тимчасово окупованих територій, що дозволяє вважати їх репрезентативними [88].

Для розширення контексту використано дані приватної системи YouControl [69]: у дослідженні топ-1000 компаній за доходами за 2024 р. зазначено, що найбільший сегмент виручки у великому бізнесі формує електроенергетика (16,7 % від сукупних доходів), тоді як частка роздрібно

торгівлі знизилась до 9,6 %, а сільське господарство посіло 8,9 %. Ці цифри застосовувалися для перевірки наших структурних висновків про концентрацію економічної активності.

Первинне анкетування чи інтерв'ювання у воєнних умовах було практично неможливе; тому для кожної секції побудовано інтегральний індекс стратегічної стійкості (ISS) шляхом нормалізації й агрегування семи показників (NP, ROA, PE, CI, EMP, EQ, BAL). Нормалізовані значення наведені у додатку Г; наприклад, для освіти у 2020 р. чистий прибуток і рентабельність були максимальними (1,0), але витрати на персонал дорівнювали 0,3385, капіталовкладення 0,7097, що дало індекс ISS 0,8599.

З метою перевірки отримані закономірності співставляли з даними про топ-1000 компаній [69]: електроенергетика лідирувала за доходами (16,7 %), тоді як роздрібна торгівля та агросектор посіли відповідно 9,6 % і 8,9 %. Така структура підтверджує наш висновок про концентрацію активності у великих мережевих компаніях та відносну слабкість малих гравців.

У роботі використано лише ті дані, які офіційно публікуються статистичними органами та проходять методологічну верифікацію. Зовнішні джерела, такі як YouControl [69], застосовувались як контекстні й порівняльні, але не впливали на розрахунок ISS. Первинна обробка даних включала нормалізацію та інтегрування показників - це самостійний аналітичний крок, а не просте копіювання. Сформована панель дозволяє перевірити причинно-наслідкові зв'язки, що було продемонстровано у регресійному аналізі (див. підрозділ 2.3) - показник витрат на персонал має найсильніший позитивний вплив на ISS.

Таким чином, підхід є міжгалузевим, базується на річних панельних даних за 2020–2023 рр., використовує офіційну статистику та власні розрахунки і дозволяє зробити обґрунтовані висновки про вплив розвитку персоналу на стратегічну стійкість підприємств.

Все окреслене дає змогу перейти до виявлення ключових тенденцій у динаміці розвитку персоналу й адаптаційної поведінки підприємств різних секторів економіки.

Перша виявлена тенденція - концентрація економічної активності й секторний зсув. За даними Держстату, оптово-роздрібна торгівля (КВЕД G) залишається найбільшим сектором економіки: її частка в загальному обсязі реалізованої продукції коливалася у межах 38,7–41,1 % у 2018–2023 рр., незважаючи на зменшення числа компаній із 818,2 тис. до 714,5 тис.. Це свідчить про триваючу консолідацію ринку, коли малі гравці зникають або об'єднуються, а великі мережі посилюють позиції [88]. Паралельно енергетичний сектор (КВЕД D) пережив вибухове зростання: його частка в доходах зросла з 7,16 % у 2018 р. до 13,31 % у 2022 р., після чого знизилася до 11,06 % у 2023 р., хоча кількість підприємств збільшилася лише на 1016. Така структурна зміна пов'язана з високими цінами на енергоресурси, що стимулює великі компанії інвестувати в людський капітал для утримання компетентних працівників, тоді як дрібні компанії відходять з ринку [88]. Водночас сільське господарство (КВЕД A) демонструє адаптивність: при скороченні кількості підприємств із 76,3 тис. до 62,9 тис. частка реалізації навіть зросла (з 5,53 % у 2020 р. до 5,57 % у 2023 р.) [88]. Це свідчить про підвищення продуктивності й концентрацію ресурсів у крупних холдингах, що дозволяє їм підтримувати високий рівень витрат на персонал.

Друга виявлена тенденція - поляризація прибутковості й фінансової ефективності. Показники чистого прибутку та рентабельності різко розходяться між секторами. Переробна промисловість (КВЕД C) у 2022 р. зазнала збитків – -118 975 448,6 тис. грн і рентабельності –5,4 %. Енергетика (КВЕД D) також увійшла у «червону зону» із чистим прибутком –157 741 328,2 тис. грн і рентабельністю –8,6 %, відображаючи величезні витрати на відновлення інфраструктури та закупівлю палива. Натомість сфера інформації та телекомунікацій (КВЕД J) показала відносно стабільну рентабельність (10,3 % у 2021 р., 3,9 % у 2022 р.), а фінансовий сектор (КВЕД K), навіть зростання чистого прибутку в 2023 р., що свідчить про антикризову ефективність фінтех-компаній та банків. Цей розрив означає, що інвестиції в персонал є різними: сектор, який заробляє, здатен нарощувати зарплати та навчання, тоді як збиткові галузі скорочують штат або переводять частину персоналу на

умовно дистанційні схеми [88]. У додатку Г видно, що *normalized PE* (витрати на персонал) за секторами коливаються від 0 до 1, а індекс стратегічної стійкості (*ISS*) за роками змінюється найсильніше у сферах мистецтва/розваг та будівництва, що підтверджує високий рівень волатильності й залежності від зовнішніх умов.

Третя виявлена тенденція - дивергентна фінансова автономія та стійкість. За даними додатку В, транспорт і логістика (КВЕД Н) зберігають найвищу фінансову автономію (коефіцієнт 0,52 у 2020 р., 0,50 у 2021 р., 0,51 у 2022 р., 0,50 у 2023 р.) [88]. Це свідчить про здатність цих підприємств покладатися на власні ресурси й утримувати кадровий потенціал навіть у кризових умовах. Сектори з низькою автономією - переробна промисловість і будівництво (0,18 та 0,03 у 2020 р.) мають обмежені можливості для інвестицій у людей, що підсилює залежність від зовнішнього фінансування й державної підтримки. Натомість сфера професійних, наукових і технічних послуг (КВЕД М) за 2023 р. показує зростання фінансової стійкості (до 0,60–0,73), що може пояснюватися переходом на високотехнологічні формати роботи та залученням іноземних замовників. Загалом, чим вищий рівень автономії й власного капіталу, тим стабільніші витрати на персонал і тим вищий індекс стратегічної стійкості - це співвідношення добре проявляється у секторах сільського господарства та транспорту, де *normalized ISS* у 2023 р. перевищив 0,75 за шкалою до 1.

Четверта виявлена тенденція - нелінійна адаптація й «гойдалка» у соціально-гуманітарних секторах. Дані нормалізованих показників (додаток Г) свідчать, що сектора освіти, охорони здоров'я та мистецтва/розваг демонструють найбільшу амплітуду коливань індексу стратегічної стійкості (*ISS*). Наприклад, у сфері освіти *ISS* у 2020 р. був найвищим (0,8599), майже не знизився у 2021 р. (0,8130), але вже у 2022 р. різко впав до 0,1315 (тотальне зменшення чистого прибутку, капіталовкладень і витрат на персонал). У 2023 р. *ISS* знову підвищився до 0,3633 завдяки частковому відновленню прибутків і витрат, проте показник залишається вдвічі нижчим за довоєнний рівень. Подібні «гойдалки» спостерігаються у сфері охорони здоров'я (зростання *ISS* з 0,4746 у 2021 р. до 0,5887 у 2023 р. з подальшим падінням у 2024 р. до 0,0543)

та в індустрії мистецтва й розваг (від 0,2349 у 2020 р. до 0,5601 у 2021 р., різке зниження в 2022 р., стрімкий стрибок до 0,8571 у 2023 р. і повторне падіння в 2024 р.). Така нелінійність підкреслює, що персонал у «м'яких» секторах швидко адаптується до криз (перехід на онлайн-формати, фандрейзинг, волонтерство), але стабільність сильно залежить від зовнішніх джерел фінансування.

В цьому контексті варто зазначити, що у 2020–2021 рр. пандемія дала потужний поштовх до переходу на онлайн-навчання персоналу. Багато компаній перевели внутрішні тренінги у формат вебінарів і e-learning, активізували використання платформ дистанційного навчання. Це заклало основу для подальшої цифрової трансформації навчальних програм.

Повномасштабна війна 2022 р. зробила тему розвитку навичок ще нагальнішою, хоча спочатку бізнес був змушений скоротити витрати на навчання через виживання [93;97;98]. В перші місяці повномасштабного вторгнення навчальні активності на багатьох підприємствах призупинились адже було не до тренінгів, коли треба евакуювати людей і зберегти виробництво. Проте вже за кілька місяців стало очевидно: для відновлення роботи потрібні нові компетенції.

Багато працівників змінили місце роботи або сферу діяльності, доводилося перенавчати персонал, наймати новачків без досвіду і швидко їх навчати. До того ж, війна створила попит на специфічні знання – як-то управління в умовах невизначеності, навички кризового менеджменту, психологічна стійкість, базова тактична медицина та безпека (наприклад, як поводитись під час обстрілів). Компанії почали включати ці теми в програми навчання персоналу. За даними опитувань 2023 р., приблизно 16–18% українських роботодавців стикалися з тим, що кваліфікації претендентів не відповідають їхнім потребам [67].

Значну роль у професійному розвитку почали відігравати масові освітні проекти за підтримки держави та донорів. Наприклад, у 2022 році Міністерство цифрової трансформації спільно з Vinance Charity запустило проект IT Generation, що надав можливість майже 2000 українцям без попереднього

досвіду в ІТ безкоштовно пройти курси з програмування, дизайну, тестування тощо. Проект завершився влітку 2023, і попри всі перешкоди (віялові відключення електрики, обстріли) має успіх: десятки випускників вже отримали свою першу роботу в ІТ-галузі [18]. Ці кейси ілюструють загальні тенденції: численні українці використовують період кризи для здобуття нових навичок, популярні напрями – ІТ, управління проектами, цифровий маркетинг тощо.

П'ята виявлена тенденція - капіталовкладення не гарантують стійкості: важливіше якість людського капіталу. Багато підприємств намагалися компенсувати кризу масштабними інвестиціями у фізичні активи, однак це не завжди трансформувалося в стабільність. У постачанні електроенергії та газу (D) нормований показник капітальних інвестицій у 2021 р. був максимальним (1,0000), але індекс стратегічної стійкості становив лише 0,8300; у 2023 р. при зменшенні інвестицій ISS покращився до 0,7520. Натомість оптова й роздрібна торгівля (G) й тимчасове розміщування/харчування (I) у 2021 р. досягали високих значень ISS (0,7143 та 0,8947 відповідно) за умов порівняно скромних капіталовкладень. Це означає, що стійкість більше залежить від гнучкості персоналу, адаптивності, швидкого переналаштування процесів і масштабування цифрових сервісів, ніж від обсягів основних фондів. Сектори, які активно інвестували у компетентності й утримання працівників, навіть при менших капітальних видатках демонстрували вищі значення ISS.

Адаптивність – ключова характеристика як для бізнесу, так і для працівників в часи турбулентності. Українські підприємства за короткий час пережили низку шоків і успіх багато в чому залежав від здатності людей пристосуватися до нових умов. Розглянемо, які моделі адаптації та зміни в управлінні розвитком персоналу проявилися у 2022–2025 рр. (табл. 2.3).

## Моделі адаптації персоналу на українських підприємствах у 2022–2025

рр.

Модель адаптації	Ключовий фокус	Інструменти впровадження	Результат / цінність
1	2	3	4
Культура змін і гнучкість мислення	Навчання змінам, управління в умовах шоку, підтримка середнього менеджменту	Експрес-тренінги, peer-support, консалтинг з change management	Зменшення управлінських збоїв, зростання гнучкості керівників
Онбординг і реонбординг	Швидка інтеграція новачків і повернутих працівників, зниження плинності кадрів	Онлайн-програми введення в посаду, бадді, чат-боти, відеоінструкції	Скорочення адаптаційного періоду, зниження early quit на 50%
Адаптація під безпекові умови	Гнучкі графіки, асинхронна робота, резервні команди, нові регламенти	Внутрішні протоколи комунікації, розподіл команд, мітки присутності	Безперервність процесів, підвищення ефективності у кризі
Психологічна резильєнтність	Моніторинг стану працівників, тренінги з саморегуляції, фокус на ментальному здоров'ї	Mindfulness, опитування, психологічні групи підтримки, flexible load	Збереження персоналу, зростання емоційної стійкості команд

Примітка: (1) change management – управління змінами: підхід до організації змін у компанії, включаючи роботу з опором і адаптацією персоналу; (2) peer-support - підтримка від колег: неформальна допомога між співробітниками на рівні «рівний - рівному»; (3) onboarding – процес введення нового працівника в компанію, його адаптація до культури, процесів, людей; (4) reboarding - повторна адаптація співробітника, який повертається після тривалої перерви (служба, декрет, простої тощо); (5) buddy – «напарник»: закріплений за новачком працівник, який допомагає йому адаптуватися в перші тижні; (6) flexible load – гнучке навантаження: можливість змінювати обсяг чи розподіл завдань залежно від стану працівника; (7) mindfulness - техніки концентрації, емоційного самоконтролю, зменшення стресу; (8) early quit – дострокове звільнення: коли новий працівник залишає компанію в перші місяці після прийому.

Джерело: розроблено автором на основі [93;97;98;141]

Отже, адаптація персоналу до змін у 2020–2025 рр. характеризувалася розвитком культури гнучкості, посиленням увагою до психологічної стійкості, впровадженням нових гнучких моделей організації праці та лідерства. Персонал набув безцінного досвіду роботи в екстремальних умовах, і стануть конкурентною перевагою українських компаній у майбутньому. Як показує світова практика, ті організації, що навчилися швидко змінюватися та залучати людей до процесу змін, досягають вищої ефективності та інноваційності. Український бізнес, хоч вимушено, але зробив крок у цьому напрямі набагато швидше, ніж мирні економіки.

Попри видиму активізацію програм розвитку персоналу на українських підприємствах у 2022-2025 рр., варто критично оцінювати глибинну сталість цих змін. Більшість кейсів, що наводяться у звітах і дослідженнях (наприклад, Deloitte [13], PwC [52]), є реактивними, тобто такими, що виникли у відповідь на зовнішні шоки. Це ставить під сумнів тривалість інституціоналізації нових HR-практик. Якщо у 2022 році психологічна підтримка чи гнучкість умов були вимушеним кроком, то вже у 2024–2025 рр. фіксується частковий відкат до «доеволюційних» моделей (наприклад, відмова від практики well-being через скорочення бюджетів на непрофільні напрями). Тобто адаптивність була, але не завжди структурована, часто її забезпечували не системи, а окремі люди (HR-директор, лідер команди), і це робить її вразливою в умовах ротацій кадрів.

Також слід наголосити, що попри поширення LMS, e-learning, чат-ботів для рекрутингу та Smart HRM, цифрова трансформація персоналу в Україні досі має елітарний характер. І це було підтверджено статистичними даними - за даними Укрстату в 2024 р. лише 35,5% працівників мають реальний доступ до цифрових ресурсів, отже, «розвиток персоналу» часто стосується лише топ-20% співробітників - IT, back-office, R&D [130]. Основна ж маса - робітничі спеціальності, лінійний персонал залишається поза зонами цифрової трансформації. У перспективі це може сформувати новий тип «цифрового розриву» в межах самого підприємства: одні працівники матимуть доступ до AI-помічників і платформ розвитку, інші лише до інструкції на папері.

Така сегментація суперечить самому принципу стратегічної стійкості, що передбачає системну готовність усього персоналу до змін, а не лише окремих його елементів.

Спираючись на результати діагностики сучасних тенденцій у системі розвитку персоналу вітчизняних підприємств, можна побачити загальну еволюцію підходів: від епізодичних тренінгів до системних програм безперервного навчання та побудови «організацій, що навчаються». Відзначено зростання інвестицій у цифрові платформи, дистанційні формати, коучинг і рескілінг, а також перехід від командно-адміністративних підходів до більш гнучких та індивідуалізованих моделей. Усе це створює сприятливий контекст

для посилення адаптивності й інноваційності компаній. Міжнародні дослідження також підтверджують, що соціальний і людський капітал є потужними детермінантами стійкості, оскільки саме вони забезпечують позитивну адаптацію до економічних і соціальних змін. Український досвід, особливо в умовах останніх криз, демонструє, що відновлення й зростання економіки залежать від розвитку та збереження людського капіталу й сучасних компетенцій.

6. Розмір штату не є визначальним - ефективність забезпечує динамічна структура й цифрові компетентності. Аналіз даних свідчить про відсутність прямого зв'язку між чисельністю персоналу та стратегічною стійкістю. Галузь охорони здоров'я (Q) має одні з найвищих показників зайнятості (нормований показник кількості працівників = 1,0000 у 2020–2023 рр.), але ISS коливається між 0,43 та 0,59. Водночас інформаційні та телекомунікаційні технології (J) та професійна, наукова й технічна діяльність (M) демонструють значне підвищення ISS у 2023 р. (0,8548 і 0,7541 відповідно) навіть при менших штатах та обмежених капіталовкладеннях. Це вказує на важливість організаційної гнучкості: підприємства з невеликим, але висококваліфікованим персоналом швидше переходять на віддалені та цифрові моделі роботи, реалізують знання-шеринг і дбають про професійний розвиток працівників. На противагу, сектор «державних» або масових послуг із великою кількістю працівників стає уразливим у кризу, бо масштаби персоналу підвищують витрати й ускладнюють реструктуризацію.

В цьому контексті варто звернути увагу, що упродовж 2018–2024 рр. цифрова трансформація українських підприємств набула системного характеру, проте її динаміка є нерівномірною й контекстно-залежною. З одного боку, зросла глибина проникнення цифрових сервісів у внутрішні бізнес-процеси, зокрема у сферу управління персоналом [97]. З іншого - статистика вказує на структурні розриви між номінальним доступом до цифрової інфраструктури та фактичним використанням передових цифрових технологій (Big Data, AI, хмари) у повсякденній кадровій практиці (табл. 2.4).

## Цифрова трансформація підприємств в Україні за 2018–2024 рр.

Індикатори	Роки					
	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, од.	43303	43785	44508	42785	34204	33547
у % до загальної кількості підприємств	88,0	86,4	86,6	85,1	88,8	93,8
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет,	1064745	1090035	1133069	1105857	1103801	1104748
у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств	27,1	28,4	28,0	28,2	32,8	35,5
Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств за функціональними можливостями вебсайту, %	35,6	35,2	35,3	-	-	38,2
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств	29,7	30,1	29,1	-	-	30,0
Частка кількості підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %/	-	-	-	-	-	15,2
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	10,2	9,8	-	13,7
Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості, %	-	-	-	5,4	-	5,2

Джерело: створено автором на основі [130]

На рисунку 2.5 також подано графічно динаміку кількості підприємств та зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, за 2018 – 2024 р

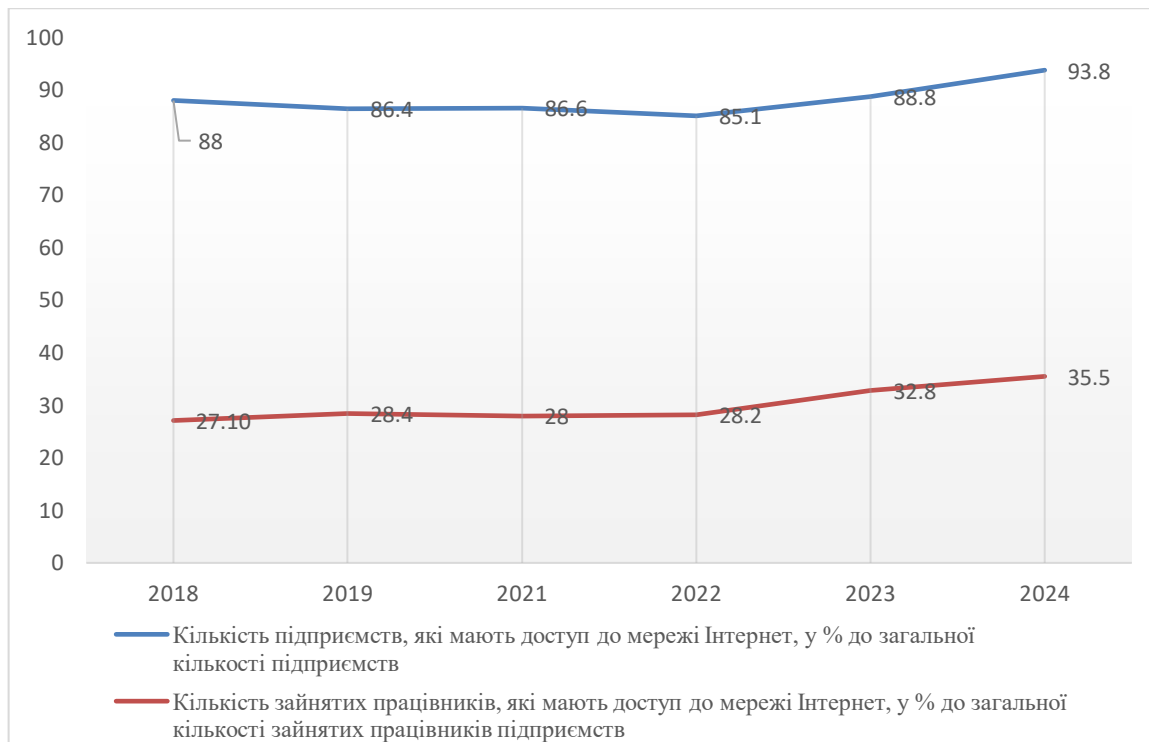


Рис. 2.5 - Динаміка кількості підприємств і зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, за 2018 – 2024 рр. %

Джерело: побудовано автором на основі [130]

Використання інтернету охоплює понад 93 % підприємств (2024), що свідчить про інфраструктурну зрілість цифрового середовища (рис.2.5). Водночас, лише 35,5 % зайнятих мають персональний доступ до цифрових ресурсів, що вказує на сегментовану цифровізацію: її бенефіціарами є переважно офісні або управлінські працівники. Лише 5,2 % підприємств застосовують AI, а 15,2 % - аналітику великих даних, що прямо обмежує можливість розгортання таких рішень у HR-напрямку як предиктивна аналітика плинності кадрів, автоматичний підбір персоналу, адаптивне навчання або динамічні моделі компетенцій.

Цікаво звернути увагу і на частку кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень (рис. 2.6).

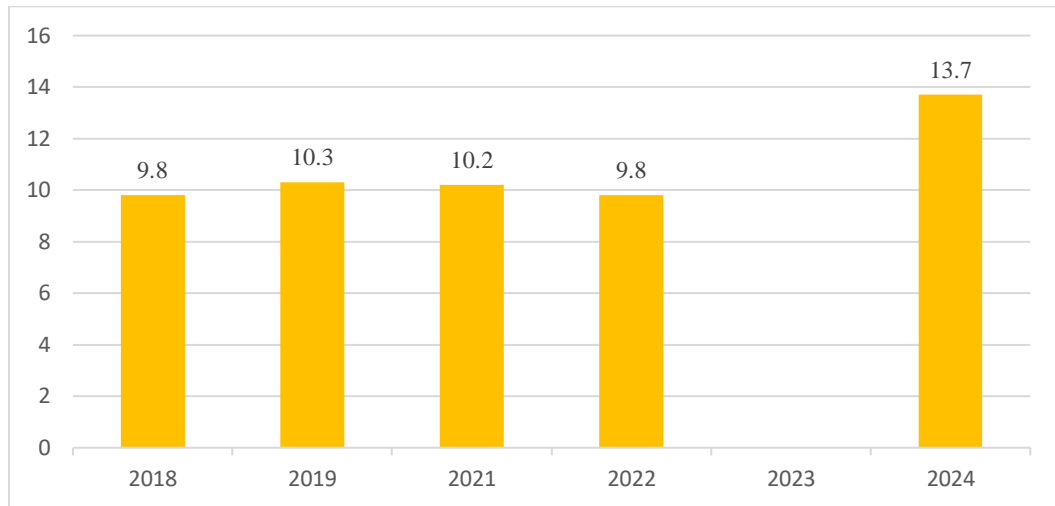


Рис. 2.6 - Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств у 2018-2024 рр., %

Джерело: побудовано на основі [130]

Зростання попиту на хмарні сервіси (13,7 % у 2024) свідчить про перехід HR-систем у модель SaaS, що відкриває можливості для використання мобільних рішень, LMS-платформ, HR-ботів і дистанційного контролю результативності працівників. Проте деякі просунуті компанії навіть у воєнний час інвестували у HR-аналітику та AI-рішення.

Наприклад, кілька великих агрохолдингів повідомляли, що почали використовувати штучний інтелект для оцінки ефективності персоналу на виробництві - AI аналізує відео з камер, відстежує дотримання техніки безпеки тощо, і це дозволило скоротити виробничий травматизм та підвищити продуктивність на 5–7%. У глобальному вимірі очікується, що AI та machine learning підвищать продуктивність праці на 37% до 2025 р.[13]. В Україні поки що такі рішення лише починають опановувати, але є розуміння їхнього потенціалу.

Також слід звернути увагу і на автоматизацію рекрутингу - у воєнні роки значно зросла роль онлайн-платформ з пошуку роботи (Work.ua, Robota.ua, LinkedIn тощо). Фактично вся взаємодія «роботодавець-кандидат» перейшла в інтернет: оголошення, резюме, відеоспівбесіди. Це оптимізувало процеси та зменшило витрати часу на підбір. Багато компаній впровадили чат-боти для

первинного відбору резюме або відповіді кандидатам – економія людського ресурсу HR.

Також популярними стали ATS (Applicant Tracking Systems) – системи, що дозволяють відстежувати кандидатів на кожному етапі, автоматично розсилати листи, планувати інтерв'ю. Завдяки цьому навіть з невеликою командою відділ персоналу може закрити чимало вакансій [76].

Ще один аспект – цифрове навчання й розвиток. Компанії почали активніше використовувати LMS (Learning Management Systems) для організації внутрішнього навчання, мобільні додатки для мікро-навчання, платформи типу Coursera, Prometheus (український онлайн-університет) для підвищення кваліфікації. Це все теж частина цифровізації HR-процесів [78].

Цифровий кадровий контроль і оцінка: під час віддаленої роботи деякі підприємства впровадили програми моніторингу - трекери робочого часу, скріншоти, щоб оцінювати ефективність [136]. Проте найпрогресивніші HR сходяться на думці, що головне – результат, а не процес, тому прямий нагляд відходить у минуле, натомість використовуються системи OKR/KPI, де співробітник сам щоденно відзначає виконання задач у цифровому task-трекері. Такий підхід сприяє автономності і відповідальності працівників.

### **2.3. Аналіз взаємозв'язку між розвитком персоналу та показниками стратегічної стійкості підприємств**

У межах емпіричної частини дослідження доцільним є формалізоване виявлення характеру та сили взаємозв'язків між показниками, що відображають розвиток персоналу, та інтегральною оцінкою стратегічної стійкості підприємств. Враховуючи багатофакторну природу стійкості, яка в сучасних умовах визначається не лише фінансовими чи інфраструктурними ресурсами, але й адаптивним потенціалом трудових колективів, актуалізується потреба у

верифікації гіпотези про наявність статистично значущого кореляційного зв'язку між людським капіталом і рівнем стратегічної життєздатності бізнесу.

З огляду на різну природу вимірювання економічних і соціальних змінних (гривневі одиниці, відсотки, абсолютні значення) було здійснено нормалізацію рядів із використанням стандартного Z-перетворення, що дало змогу знеособити масштаб і порівнювати величини у єдиному аналітичному просторі (Додаток Г). Такий підхід дозволяє виявити неочевидні латентні залежності, які можуть бути приховані за диспропорціями розмірності показників, а також забезпечує можливість інтерпретувати отримані коефіцієнти як безрозмірні метричні оцінки сили зв'язку.

У центрі аналітичної уваги перебуває низка змінних, що концептуально пов'язані з розвитком персоналу підприємств: витрати на персонал, кількість зайнятих працівників, власний капітал, капітальні інвестиції. Водночас, для забезпечення контролю ефекту результативності, до розрахунків було включено показники рентабельності, чистого прибутку та балансу. Ключовою метою аналізу є встановлення:

1. Чи має розвиток персоналу кореляційний зв'язок із стратегічною стійкістю підприємства;
2. Чи відіграють витрати на персонал функцію стратегічного драйвера, а не лише похідної від масштабів бізнесу;
3. Чи виступають прибутковість і ефективність опосередкованими чинниками, що модулюють цей зв'язок.

Здійснене дослідження базується на панельному масиві з 71 спостереження, які сформовано на основі перехресного поєднання секторів і років. До вибірки включено підприємства, що представляють різні галузі економіки, зокрема: сільське господарство, добувну і переробну промисловість, енергетику, будівництво, транспорт, оптову торгівлю, сферу ІТ, фінансові та страхові послуги, а також професійну, наукову й технічну діяльність. Галузева приналежність відображена в агрегованій формі - на рівні секцій відповідно до КВЕД, що дозволяє говорити про порівняльний міжгалузевий аналіз із

можливістю виявлення транссекторальних закономірностей формування стратегічної стійкості.

Аналіз охоплює 2020–2023 рр., тобто чотири роки тотальної турбулентності: пандемія COVID-19, зростання геоекономічної невизначеності, повномасштабна війна. Дані за 2024 рік були неповними й використовувалися лише для допоміжних розрахунків, тому основна модель базується на чотирьох повних роках, що забезпечило однорідність спостережень.

Дані формувалися на основі відкритої статистичної звітності та офіційних джерел, зокрема масивів Держстату України. Для кожної галузі та року фіксувалися значення семи ключових показників: чистий прибуток, рентабельність активів, витрати на персонал, чисельність працівників, капітальні інвестиції, власний капітал та баланс.

Обрана вибірка дозволяє забезпечити достатню варіативність для моделювання, при цьому уникнути ефектів мультиколінеарності, що засвідчено низькою кореляцією між структурними змінними (EMP і PE – лише 0,03). Саме така структура масиву дозволила зробити обґрунтовані висновки про функціональну роль інвестицій у персонал як незалежного драйвера стійкості підприємств, незалежно від масштабів бізнесу чи галузевої належності.

На основі нормованих показників, наведених у додатку Г, було сформовано аналітичну базу для регресійного аналізу. До моделі було включено сім незалежних змінних:

- NP (Net Profit) – чистий прибуток підприємства;
- ROA (Return on Assets) – рентабельність активів;
- PE (Personnel Expenditures) – витрати на персонал;
- CI (Capital Investments) – обсяг капітальних інвестицій;
- EMP (Employees) – чисельність персоналу;
- EQ (Equity) – власний капітал підприємства;
- BAL (Balance Sheet Total) – загальний обсяг активів (баланс).

Усі змінні було приведено до порівнюваного масштабу шляхом Z-нормалізації, що дозволило нівелювати міжгалузеві та міжрічні розбіжності в абсолютних значеннях. Як інтегральний результативний показник було

розраховано індекс стратегічної стійкості (ISS), який узагальнює довгострокову здатність підприємства підтримувати свою функціональну, фінансову та кадрову стабільність в умовах зовнішньої турбулентності. Саме така структура дозволила виявити ключові детермінанти стратегічної життєздатності в динаміці 2020–2023 рр. й порівняти вплив різних управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

На завершальному етапі для всіх нормалізованих змінних побудовано симетричну парну кореляційну матрицю Пірсона. Вона дозволяє оцінити не лише наявність та силу лінійних зв'язків між окремими характеристиками підприємств, а й виділити ті змінні, що мають найбільший асоціативний зв'язок із інтегральною характеристикою стратегічної життєздатності – індексом ISS.

Для кожної пари змінних було обчислено коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона, що дозволяє визначити силу та напрям зв'язку між двома числовими ознаками. Обчислення здійснювалося за формулою коефіцієнту лінійної кореляції Пірсона:

$$r = \frac{n \cdot \sum X_i \cdot Y_i - \sum X_i \cdot \sum Y_i}{\sqrt{[n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] \cdot [n \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}} \quad (2.1)$$

де:

$X_i$  та  $Y_i$  – кількісні показники, що порівнюються;

$n$  – кількість даних (спостережень).

Результати подано у таблиці 2.5 нижче.

Таблиця 2.5

Матриця парних кореляцій між нормалізованими показниками персоналу, фінансової ефективності та стратегічної стійкості підприємств

	NP	ROA	PE	CI	EMP	EQ	BAL	ISS
NP	1							
ROA	0,916144	1						
PE	0,600413	0,581985	1					
CI	0,589911	0,597528	0,574332	1				
EMP	0,159524	0,238104	0,031098	0,14664	1			

EQ	<b>0,323114</b>	<b>0,289397</b>	<b>0,501207</b>	<b>0,324419</b>	<b>-0,14462</b>	<b>1</b>	
BAL	0,044467	0,09464	0,362285	0,200331	-0,17337	0,627224	1
ISS	<b>0,754632</b>	<b>0,785722</b>	<b>0,808521</b>	<b>0,764638</b>	<b>0,302154</b>	<b>0,656104</b>	<b>0,491265</b>

Джерело: розрахунки автора

З метою глибшого розуміння природи стратегічної стійкості підприємств було здійснено інтерпретацію отриманих кореляційних зв'язків між нормалізованими показниками внутрішнього розвитку та індексом ISS. Узагальнені результати з поясненням змісту кожної залежності подано в таблиці 2.6 нижче.

Таблиця 2.6

Інтерпретаційна таблиця кореляційних детермінант стратегічної стійкості підприємств

№	Змінна	Код	Пояснення змінної	Коефіцієнт кореляції з ISS	Інтерпретація
1	Витрати на персонал	PE	Відображає рівень інвестування підприємств у людський капітал	0,808	Найсильніший зв'язок. Свідчить про те, що підприємства з вищими витратами на персонал (відносно середнього по вибірці) демонструють підвищену стратегічну стійкість. Імовірно, через посилення адаптаційного потенціалу.
2	Рентабельність всієї діяльності	ROA	Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	0,786	Високий зв'язок. Підтверджує, що підприємства з ефективними бізнес-моделями краще витримують зовнішні шоки та мають вищий рівень стійкості.
3	Капітальні інвестиції	CI	Довгострокові вкладення у модернізацію та розвиток	0,765	Сильна позитивна кореляція. Індикатор довгострокової орієнтації підприємства, яка посилює його стійкість у стратегічній перспективі.
4	Чистий прибуток	NP	Фінансовий результат після оподаткування	0,755	Значущий зв'язок. Вказує, що фінансова результативність є суттєвим чинником підтримання стійкості в умовах турбулентності.
5	Власний капітал	EQ	Джерело фінансової автономії підприємства	0,656	Помірний зв'язок. Здатність підприємства забезпечувати стійкість за рахунок внутрішніх ресурсів.

6	Баланс (активи/пасиви)	BAL	Загальний масштаб підприємства	0,491	Середній зв'язок. Вказує, що масштаб сам по собі не є визначальним фактором стійкості без ефективного управління.
7	Кількість працівників	EMP	Абсолютна чисельність персоналу	0,302	Слабкий зв'язок. Підтверджує гіпотезу, що чисельність кадрів не є критичною, якщо не супроводжується якісною кадровою політикою.

Джерело: розробка автора

Проведений кореляційний аналіз нормалізованих показників дозволив виявити суттєві аналітичні залежності між характеристиками внутрішнього розвитку підприємств і рівнем їх стратегічної стійкості (ISS).

Найсильніший зв'язок виявлено між витратами на персонал (PE) та ISS - коефіцієнт кореляції становить 0,808, що вказує на наявність стабільного й інтенсивного зв'язку. Це означає, що підприємства, які системно інвестують у персонал (відносно галузевого середнього), демонструють підвищену стратегічну життєздатність.

У нормалізованому вигляді такий зв'язок виключає масштаб як чинник спотворення, і виводить витрати на персонал за межі «звичайної статті витрат», фіксуючи їх як функціональний елемент стійкості.

Критичним моментом є те, що витрати на персонал не корелюють із масштабними характеристиками бізнесу: кореляція PE–BAL становить лише 0,362, а PE–EMP - всього 0,031, що свідчить про відсутність залежності від кількості працівників або розміру активів. Це дозволяє зробити висновок, що витрати на персонал у вибірці функціонують не як похідна від масштабів підприємства, а як самостійна стратегічна змінна. Якби ці витрати були лише механічною функцією розміру, зв'язок із EMP мав би бути не менш як 0,6–0,7. Натомість отримане значення близьке до нуля.

Паралельно з цим, було перевірено гіпотезу щодо опосередкованої ролі прибутковості та ефективності. Коефіцієнт кореляції між чистим прибутком (NP) та ISS становить 0,755, а між рентабельністю всієї діяльності (ROA) та ISS

- 0,786, що дозволяє визнати ці дві змінні додатковими предикторами стійкості. Їх сильна внутрішня кореляція ( $ROA-NP = 0,916$ ) вказує на структурну єдність фінансової результативності. Водночас PE корелює з NP на рівні 0,600, а з ROA - 0,582, що демонструє: інвестиції в персонал прямо пов'язані з економічною ефективністю, яка в свою чергу - з ISS.

Таким чином, підтверджено каскадну модель взаємодії змінних: витрати на персонал стимулюють ефективність (ROA, NP), а та вже безпосередньо формує стратегічну стійкість підприємства. Це дозволяє трактувати персонал як активний, а не реактивний чинник, що підсилює стійкість не сам по собі, а через результативність його використання.

На тлі цього особливо контрастує слабка асоціація між ISS та структурними змінними BAL (0,491) та EMP (0,302), що дозволяє сформулювати принципово важливе припущення: стратегічна життєздатність не зумовлюється ні кількістю працівників, ні обсягом активів. Вона формується через архітектоніку ресурсів і здатність підприємства перетворювати наявні активи в результат, зокрема, через розумну політику управління персоналом.

Таким чином, у центрі картини виявляється не масштаб, а компетентність. І чим інтенсивніше підприємство вкладається у «людський фронт», тим більш структуровано воно поводить себе у складних середовищах. Тобто стратегічна стійкість виявляється не лише фінансовою, а й культурною категорією.

Узагальнюючи, персонал відіграє інституційну функцію стратегічного модулювання життєздатності підприємства, що реалізується не через кількість, а через інтенсивність, якість та цільовий характер інвестицій у людський капітал.

З метою емпіричної перевірки висунутих гіпотез щодо впливу внутрішніх характеристик підприємств на їх стратегічну стійкість було здійснено багатофакторний регресійний аналіз. Його завданням було з'ясувати, які саме з відібраних змінних: витрати на персонал, рентабельність, чистий прибуток, кількість зайнятих працівників мають статистично значущий і незалежний

вплив на інтегральний індекс стратегічної стійкості, а які є вторинними або слабо пов'язаними детермінантами.

Також ключовою метою було визначити, чи справді витрати на персонал виконують функцію стратегічного драйвера, а не є лише побічною ознакою масштабу діяльності, а також - чи моделюється цей вплив через ефективність використання ресурсів (рентабельність і прибутковість). Побудована регресійна модель дозволила верифікувати не лише силу прямих зв'язків, а й виявити внутрішню ієрархію предикторів стратегічної життєздатності підприємств.

Для визначення результату множинної регресії було застосовано формулу множинної лінійної регресії:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon \quad (2.2)$$

де:

$Y$  - залежна змінна (індекс стратегічної стійкості підприємств);

$X_1$  – нормалізований чистий прибуток підприємств;

$X_2$  – рентабельність діяльності підприємств;

$X_3$  – нормалізовані витрати на персонал;

$X_4$  – нормалізована кількість працівників підприємством

$\beta_0$  - вільний член (Intercept);

$\beta_1; \beta_2$ - коефіцієнти регресії;

$\epsilon$  - випадкова похибка.

Результати аналізу наведено нижче в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Регресійна модель залежності стратегічної стійкості підприємств від показників розвитку персоналу та ефективності

#### SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,940055
R Square	0,883703
Adjusted R Square	0,876655
Standard Error	0,09022
Observations	71

ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	4	4,082184	1,020546	125,3786	4,4E-30
Residual	66	0,537221	0,00814		
Total	70	4,619405			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	0,178373	0,021927	8,134927	1,52E-11
NP	0,181673	0,087637	2,073027	0,042078
ROA	0,182406	0,083898	2,174156	0,033284
PE	0,295882	0,033523	8,826154	8,86E-13
EMP	0,047056	0,027473	1,712786	0,091447

Джерело: розрахунки автора

Отримана регресійна модель демонструє високий рівень пояснювальної здатності: коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,884$ , тобто 88,4% варіації індексу стратегічної стійкості підприємств може бути пояснено включеними до моделі змінними. Це свідчить про виняткову адекватність побудованої моделі для реального аналітичного використання.

Підтвердженням статистичної значущості всієї моделі є дуже низьке значення Significance  $F = 4,4 \cdot 10^{-30}$ , що практично виключає ймовірність випадкового зв'язку між незалежними змінними та результативним показником.

У практичному вимірі найбільш виразним предиктором стратегічної стійкості виступають витрати на персонал (PE): їх стандартизований коефіцієнт становить 0,296, а t-критерій дорівнює 8,83, що значно перевищує критичний поріг навіть для 0,001-рівня значущості. Це означає, що навіть при контролі інших факторів (прибутку, рентабельності, чисельності працівників) витрати на персонал мають незалежний, суттєвий і стабільний вплив на довгострокову стійкість підприємства.

Тобто на практиці це може бути інтерпретовано як доведення: інвестиції у людський капітал є економічно доцільними з точки зору макрорезультатів бізнесу, а не лише етичним або соціально бажаним рішенням.

Рентабельність (ROA) також показала позитивний і статистично значущий вплив (коефіцієнт = 0,182,  $p = 0,033$ ), що підкреслює: підприємства, які демонструють високу ефективність у використанні ресурсів, здатні акумулювати внутрішні резерви і підтримувати адаптивність у середньостроковій перспективі.

У практичному сенсі це вказує на пряму залежність між рівнем маржинальності операцій та стійкістю до зовнішніх ризиків: не стільки обсяги, скільки якість прибуткоутворення є критичною умовою життєздатності підприємства.

Чистий прибуток (NP) має порівнянний вплив (коефіцієнт = 0,182,  $p = 0,042$ ), хоча  $t$ -статистика дещо нижча, ніж у ROA. Це дозволяє зробити припущення, що прибуток діє не стільки як безпосередній рушій стійкості, скільки як наслідок ефективних внутрішніх процесів, які, своєю чергою, корелюють із стратегічною гнучкістю.

Таким чином, у практичному плані, нагромадження фінансового результату є лише частковим маркером стійкості і може виступати в моделі як проміжний, а не базовий предиктор.

Найменш значущим чинником виявилася кількість працівників (EMP), для якої коефіцієнт становить 0,047, а  $p$ -value = 0,091, тобто в межах граничної статистичної значущості. Це підтверджує: сам факт чисельності кадрів не гарантує адаптивної спроможності підприємства, якщо не супроводжується якісною кадровою політикою чи інвестиціями у персонал.

Практично це означає, що проста масштабність у людському вимірі не підвищує шанси підприємства на стратегічну стабільність, а може навіть створювати додаткове навантаження у критичних ситуаціях, якщо немає належної системи управління персоналом.

Загалом, модель продемонструвала, що навіть за одночасної наявності прибутку, рентабельності та робочої сили, ключову роль відіграють саме витрати на персонал, що вказує на їх мультифункціональність як фактору: вони можуть одночасно формувати компетенції, підвищувати лояльність, забезпечувати внутрішню гнучкість і стимулювати інноваційність. Це

практично важливий результат, який може бути використаний у корпоративному стратегуванні, HR-плануванні, розробці KPI для підрозділів, а також у політиках державної підтримки бізнесу в умовах кризи.

З урахуванням отриманих значень коефіцієнтів, наше рівняння регресії набуває конкретного вигляду:

$$ISS = 0,178 + 0,182*NP + 0,182*ROA + 0,296*PE + 0,047*EMP \quad (2.3)$$

Отримане рівняння регресії показує, що серед усіх включених до моделі змінних найбільший вплив на стратегічну стійкість підприємства має витрати на персонал: при збільшенні цього показника на одне стандартне відхилення, значення індексу ISS зростає в середньому на 0,296 стандартних одиниць, навіть за фіксованого рівня прибутку, рентабельності та чисельності персоналу. Для порівняння, аналогічне зростання чистого прибутку або рентабельності забезпечує лише 0,182 приросту ISS, а чисельність працівників майже не має ефекту (0,047). Це означає, що інвестиції у персонал є вагомим фактором стратегічної життєздатності підприємства, ніж сам прибуток або масштаби робочої сили.

Дані підтверджують, що показники, пов'язані із людським капіталом, демонструють не ситуативний, а структурно вмонтований вплив на довгострокову стабільність. Це свідчить на користь гіпотези про функціональну роль кадрових ресурсів як носіїв організаційної гнучкості й адаптивності.

Утім, цікаво не лише саме значення коефіцієнтів, а й те, що за ними не проглядається. Наприклад, неочікувано низький вплив чисельності персоналу ( $EMP = 0,047$ ) може свідчити про поступовий відхід від екстенсивної моделі масштабування бізнесу. Інакше кажучи, не кількість людей формує стійкість, а їх якість і функціональна результативність. З огляду на це, саме витрати на персонал як інтегральний показник інвестицій у компетентності, лояльність і мотивацію стають маркером «глибини» організаційного капіталу. Це побічно підтверджує тренд на скорочення штатів із паралельним зростанням витрат на

підготовку, ротацію та внутрішню освіту співробітників, особливо в інноваційно-активних галузях (наприклад, ІТ, аграрна переробка, логістика).

Варто також звернути увагу на те, що ROA і NP мають однакові коефіцієнти - 0,182, попри їх принципово різну економічну природу (відносна ефективність проти абсолютного прибутку). Це свідчить про структурну неоднорідність ефекту фінансових змінних. Тобто зростання прибутковості саме по собі не є достатнім для підвищення стійкості, якщо не супроводжується якісним перетворенням внутрішніх ресурсів, насамперед, людських. У цьому контексті кадрова політика перестає бути допоміжною функцією й набуває стратегічного значення. Підприємства, що не інтегрують HR у стратегічний контур управління, втрачають «імунну систему» в умовах багатовимірних загроз.

Таким чином, модель не просто фіксує зв'язки, а натякає на зміну логіки управління: з орієнтації на прибуток - до орієнтації на здатність до трансформації. Стратегічна стійкість починає вимірюватись не стільки через «кількість залишеного після кризи», скільки через «здатність повертати функціональність» після шоку. І в цьому сенсі саме витрати на персонал - це індикатор інституційної зрілості компанії, її довіри до майбутнього та готовності вкладати в довгу перспективу.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексне дослідження стану й тенденцій розвитку середовища функціонування й людського капіталу українських підприємств в умовах війни, а також розроблено методичний інструментарій для діагностики й прогнозування їхнього сталого розвитку.

Основні висновки та авторські напрацювання цього розділу полягають у наступному.

На основі авторських розрахунків визначено, що найбільш вагомі структурні трансформації відбулися у розподілі часток галузей як за кількістю підприємств, так і за обсягом реалізованої продукції. Встановлено негативну динаміку кількості суб'єктів господарювання у більшості галузей, зокрема у будівництві, транспорті, промисловості, а також у сільському господарстві. Водночас у деяких секторах, як-от професійна й наукова діяльність, кількість зареєстрованих суб'єктів зросла, однак це не супроводжувалося відповідним підвищенням економічної ваги - частка в обсягах реалізації залишилась незначною.

В межах аналітичного розрахунку стратегічної стійкості автором визначено два ключові аналітичні показники - коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт фінансової стійкості, що дозволили розширити діагностичну рамку. Було розраховано ці показники у галузевому розрізі для 2020–2024 рр., і на цій основі побудовано таблицю зі співвідношенням між фінансовими параметрами й структурними змінами. Показано, що високий рівень автономії спостерігається у секторі фінансової діяльності, а низький - у будівництві, де спостерігається залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це дало підстави для висновку, що саме фінансова незалежність відіграє ключову роль у підтримці довготривалої стійкості в умовах кризи.

Особливо важливим аналітичним етапом стало побудова Індексу стратегічної стійкості підприємств - ІССП. Цей індекс дозволив перейти від фрагментованих оцінок до уніфікованої метрики, яка враховує як кількісний,

так і вартісний параметр. На основі ІССП встановлено, що найвищий рівень стійкості у 2024 р. демонстрували фінансовий сектор із показником 0,94 та інформаційно-комунікаційні технології з відновленням після просідання 2022 р. до 0,75.

Додатково, таблиця із ранжуванням ІССП уможливила формування повноцінної класифікації галузей за рівнем стратегічної стійкості. У групу лідерів потрапили цифрові послуги, банківська сфера, окремі сегменти агропромислового комплексу; натомість до найменш стійких віднесено будівництво, адміністративне обслуговування та деякі види промисловості. Таким чином, автором не лише систематизовано статистичні тренди, а й розроблено інструмент емпіричної інтерпретації структурної еволюції економіки України в умовах кризи.

Проведено комплексну діагностику змін у системі розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах у 2020–2025 рр., яка спирається на макростатистичні зрушення в структурі зайнятості, аналіз трансформації HR-практик та емпіричну систематизацію адаптаційних моделей. Початково встановлено, що структурна криза на ринку праці (втрати 4,8 млн робочих місць у 2022 р., падіння зайнятості на 15,5 % та скорочення робочої сили на 40 %) сформувала нові виклики для HR-систем.

Здійснено поетапний огляд тенденцій розвитку персоналу. У сфері професійного навчання зафіксовано перехід від формального навчання до навичково-орієнтованих підходів. Було показано, що війна спричинила не лише спад, а й інтенсифікацію перекваліфікації.

Підкреслено тренд на відновлення навичок як інструмент гнучкої адаптації персоналу до невизначеності. Зокрема, кейси агропідприємств і банків підтверджують зміну логіки відбору - замість дипломів і стажу акцент робиться на функціональну гнучкість і крос-компетенції.

Узагальнено практики українських компаній, виокремивши 5 стратегічних блоків: фінансова, нематеріальна, залученість, визнання та ESG. Особливо акцентовано на тому, що індексація зарплат під час війни була неможлива, однак зберігання доходів мобілізованим (85 % агропідприємств),

разові допомоги та гарантії безперервності роботи стали потужним чинником збереження довіри до роботодавця.

Розраховано показники проникнення цифрових інструментів за 2018–2024 рр. - частка підприємств з доступом до інтернету сягнула 93,8 %, однак лише 5,2 % впровадили AI-рішення, а 15,2 % - аналітику Big Data. Це засвідчило диспропорцію між інфраструктурною готовністю й практичним впровадженням складних HR-технологій.

Подано типологію адаптивних моделей персоналу у 2022–2025 рр., включаючи культуру змін, онбординг, реонбординг, психологічну резильєнтність й адаптацію до безпекових умов.

Побудована матриця парних кореляцій засвідчила, що найсильніший зв'язок із індексом стратегічної стійкості (ISS) мають витрати на персонал (PE), коефіцієнт кореляції яких становив 0,808. Це свідчить, що підприємства, які активно інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють підвищену життєздатність навіть за умов високої невизначеності. При цьому важливо, що PE майже не корелює з кількістю персоналу (EMP - 0,031) чи з масштабними фінансовими змінними (BAL - 0,362), що виключає вплив розміру підприємства як детермінанти і підтверджує гіпотезу про функціональну автономність цього показника. Інші змінні - рентабельність (ROA - 0,786), чистий прибуток (NP - 0,755), капітальні інвестиції (CI - 0,765) - також продемонстрували тісний зв'язок з ISS. Це дозволило виявити каскадну модель впливу: інвестиції у персонал сприяють підвищенню економічної ефективності (ROA, NP), а вже вони, у свою чергу, зміцнюють стратегічну стійкість. Натомість кількість зайнятих працівників (EMP) продемонструвала слабкий зв'язок (0,302), що підтвердило: не чисельність кадрів, а інтенсивність і цілеспрямованість вкладень у персонал формують здатність підприємства адаптуватися до шоків.

Результати кореляційного аналізу було поглиблено за допомогою побудови багатофакторної регресійної моделі, яка дозволила перевірити незалежну пояснювальну силу змінних. Побудована модель продемонструвала високий рівень достовірності ( $R^2 = 0,884$ ; Significance  $F = 4,4 \cdot 10^{-30}$ ), що підтвердило надійність висновків. Найвагомим чинником виявилися витрати

на персонал ( $\beta = 0,296$ ,  $p < 0,001$ ), що дозволяє стверджувати: навіть за фіксованого рівня прибутку, рентабельності й чисельності працівників, саме витрати на персонал мають стабільний і незалежний вплив на стратегічну стійкість підприємства.

Таким чином, сформовано доказову базу на користь нової управлінської парадигми: стійкість підприємств у період екзогенних криз визначається не стільки масштабом активів, скільки якістю інституційної конфігурації, в центрі якої - компетентний і мотивований персонал як носій гнучкості, інноваційності та резильєнтності.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств

Для того, щоб сформулювати зрозумілу модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості, спочатку потрібно спиратися на емпіричні висновки, зроблені в аналітичній частині (розділ 2). У цьому розділі: вибірка охопила 71 спостереження за підприємствами різних галузей (2020–2023 рр.); у парній кореляційній матриці найбільший зв'язок з інтегральним індексом стратегічної стійкості (ISS) виявили витрати на персонал (PE) (коефіцієнт кореляції 0,808), рентабельність активів (ROA) і чистий прибуток (NP) теж мають високі зв'язки з ISS (0,786 та 0,755 відповідно); PE практично не корелює з масштабом компанії: PE–BAL = 0,362 та PE–EMP = 0,031.

Це означає, що інвестиції у персонал є незалежною стратегічною змінною, а не функцією розміру підприємства; встановлено каскадну модель: інвестиції у персонал стимулюють ефективність (ROA, NP), а саме підвищення ефективності формує стратегічну стійкість. Сам факт чисельності персоналу не має суттєвого впливу, якщо його не супроводжують цільові кадрові інвестиції; у багатофакторній регресії саме PE виявився найвагомим предиктором ISS ( $\beta = 0,296$ ,  $p < 0,001$ ); ROA і NP мають помірний, але значущий вплив ( $\beta \approx 0,18$ ), тоді як кількість працівників статистично незначуща.

У межах цього підрозділу ми здійснюємо перехід від аналітичної фази до конструктивної, тобто від статистичного підтвердження взаємозв'язків до їх системного узагальнення у вигляді логіко-структурної моделі. Основна ідея полягає в тому, щоб представити каскадну систему впливів, яка пояснює, як інвестиції у персонал трансформуються у стратегічну стійкість через проміжну ланку економічної ефективності.

Отже, на основі емпіричних результатів доцільно представити модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємства у вигляді каскадної системи впливу (рис. 3.1), у якій відображено, як саме витрати на персонал (PE) опосередковано формують стратегічну стійкість (ISS) через економічну ефективність (ROA, NP), а також яку роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти та управлінські рішення.

Мета моделі - показати, як інвестиції в розвиток персоналу перетворюються на фінансові результати підприємства і далі формують його стратегічну стійкість, а також забезпечити цифровий механізм моніторингу і корекції цього впливу через Smart-контур управління.

На рис. 3.1 представлено універсальну модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємства.

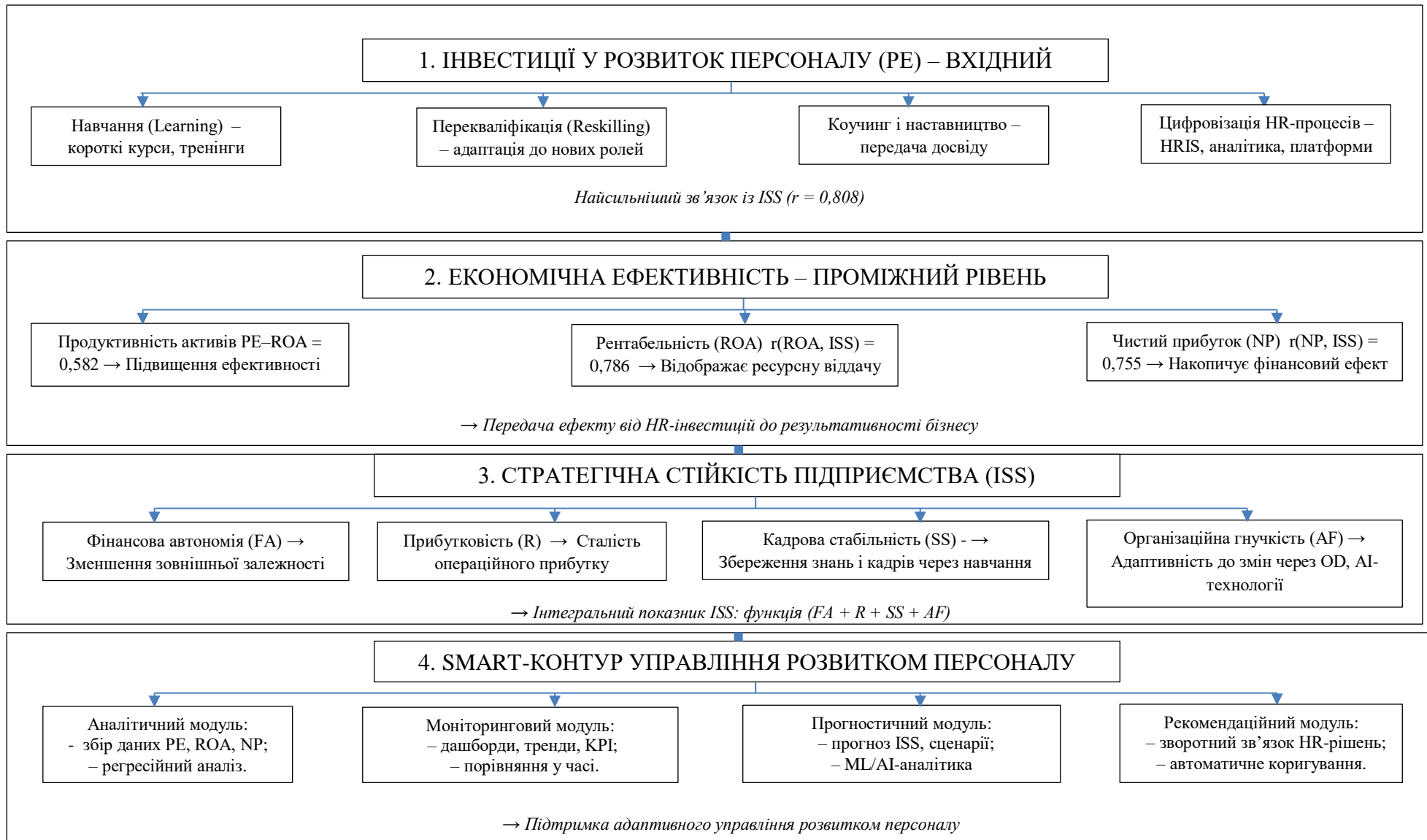


Рис. 3.1. Універсальна модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємства

Вхідний рівень - інвестиції у розвиток персоналу.

Це включає витрати на навчання, перекваліфікацію, корпоративне навчання, коучинг, наставництво й цифровізацію HR-процесів. Саме ця змінна має найсильніший позитивний зв'язок із стратегічною стійкістю ( $r = 0,808$ ). Цей рівень є вихідною точкою моделі. Він описує ресурсну базу, через яку підприємство запускає механізм підвищення стратегічної стійкості.

На першому вхідному рівні інвестиції поділяються на п'ять основних напрямів:

1. Навчання - оплата внутрішніх і зовнішніх курсів, програм підвищення кваліфікації, короткострокових практичних семінарів.
2. Перекваліфікація - підготовка персоналу до нових видів діяльності при зміні бізнес-моделі.
3. Корпоративне навчання - створення внутрішніх платформ, академій чи навчальних центрів.
4. Коучинг і наставництво - неформальні, але системно впроваджені механізми передачі досвіду.
5. Цифровізація HR-процесів - використання програмного забезпечення для оцінювання компетенцій, планування розвитку, відстеження результатів навчання.

Логіка дії першого рівня полягає у наступному алгоритмі: інвестиційний імпульс (підприємство вкладає кошти в навчання, цифрові HR-системи, наставництво) - активізація внутрішнього потенціалу (зростає кваліфікація, мотивація, управлінська гнучкість) - організаційна реакція (покращується взаємодія підрозділів, скорочується плінність кадрів, зменшується час адаптації нових працівників) - передача ефекту (ці зміни стають базою для другого рівня моделі - економічної ефективності (ROA, NP), тобто трансформації кадрових результатів у фінансові).

Також слід додати, що у межах наведених напрямів розвитку персоналу формуються ключові мета-компетенції, які забезпечують стратегічну стійкість підприємства:

- когнітивні (через навчання і цифрову грамотність),

- соціальні (через коучинг і наставництво),
- емоційні (через програми перекваліфікації та адаптації).

Саме ці компетенції є змістовним ядром інвестицій у персонал, що буде відображено у Дорожній карті (п. 3.3).

Отже, перший рівень - це енергетичне ядро системи, що задає напрямок і силу впливу. Без стабільних і цільових інвестицій у персонал подальші рівні (економічний, стратегічний, цифровий) не активуються. Його якість визначає не лише кількість витрачених ресурсів, а й структуру цих витрат, тобто наскільки вони орієнтовані на розвиток компетенцій, а не на адміністративні функції.

Другий рівень моделі відображає проміжну ланку, де інвестиції у персонал набувають економічного змісту. Тут соціальний ефект: підвищення кваліфікації, зростання залученості, розвиток інноваційності переходить у фінансовий результат, що вимірюється показниками прибутковості, ефективності використання активів і стабільності грошових потоків. Саме на цьому рівні проявляється причинний зв'язок між якістю людського капіталу та здатністю підприємства генерувати прибуток.

У моделі цей зв'язок формалізується через дві змінні: ROA (Return on Assets), що відображає прибутковість активів, і NP (Net Profit) - підсумковий фінансовий результат діяльності. Підприємства, які послідовно збільшують обсяг інвестицій у розвиток персоналу (PE), фіксують не лише поліпшення соціальних показників, а й приріст продуктивності, оптимізацію витрат і зниження транзакційних бар'єрів. Іншими словами, людський капітал починає працювати як економічний актив, який підсилює фінансову стійкість і довгострокову ефективність бізнесу.

Це проявляється у:

- скороченні простоїв і помилок через компетентність працівників;
- швидшому впровадженні технологічних рішень;
- покращенні координації між підрозділами;
- більш ефективному використанні обладнання та ресурсів.

У сукупності це підвищує віддачу від активів (ROA) і рівень чистого прибутку (NP).

У нашому дослідженні саме ці показники демонструють високий позитивний зв'язок із стратегічною стійкістю ( $r_{ROA} = 0,786$ ;  $r_{NP} = 0,755$ ) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Роль ROA і NP у каскадній системі

№	Показник	Економічний зміст	Функція у моделі
1	ROA (Return on Assets)	Показує ефективність використання ресурсів і активів підприємства. Зростає, коли персонал діє більш злагоджено, технологічно й раціонально.	Є посередником між HR-інвестиціями і фінансовою стабільністю. Відображає, наскільки інвестиції у персонал підвищили ефективність операцій.
2	NP (Net Profit)	Кінцевий фінансовий результат діяльності, який акумулює всі попередні ефекти.	Виступає основою формування резервів і власного капіталу, що забезпечує фінансову автономію і стійкість.

Джерело: розробка автора

Під впливом кадрових інвестицій формуються три ланцюги передачі ефекту:

1. Продуктивний ефект.

- Кваліфікований персонал знижує питомі витрати ресурсів.
- Витрати на одиницю продукції зменшуються, ROA зростає.

2. Інноваційний ефект.

- Навчені працівники швидше впроваджують нові рішення, продукти,

IT-інструменти.

- Це стимулює приріст прибутку навіть за незмінних активів.

3. Організаційний ефект.

– Коучинг і наставництво формують командну взаємодію, скорочуючи втрати часу на узгодження дій.

- Це підвищує рентабельність без збільшення обороту.

Таким чином, економічна ефективність є свого роду «каналом передачі» енергії від кадрового розвитку до фінансової стабільності.

Приклади реальної дії другого рівня: в IT-секторі: інвестиції у сертифікацію працівників (AWS, Cisco, Data Science) підвищують ROA через зменшення помилок у проєктах; у виробництві: впровадження системи безперервного навчання операторів знижує витрати на простої, що підвищує NP; у логістиці: навчання персоналу з цифрових платформ управління складами (WMS) зменшує втрати продукції і підвищує оборотність активів.

Отже, другий ярус завершує перетворення людського капіталу у фінансовий результат. Його функція - акумулювати ефекти від HR-інвестицій у вигляді прибутковості та ефективності активів. Це, свого роду, місток між «м'якими» індикаторами розвитку персоналу і «жорсткими» метриками стратегічної стійкості.

Третій рівень моделі репрезентує завершальну фазу дії системи, у якій накопичені ефекти попередніх етапів - кадрові, організаційні, фінансові переходять у стан стратегічної збалансованості. На цьому рівні формується здатність підприємства зберігати стабільність і водночас адаптуватися до зовнішніх змін, підтримуючи розвиток без втрати внутрішньої цілісності.

Інтегрований результат відображається через показник ISS - узагальнений індикатор, що поєднує сталість фінансових потоків, стабільність кадрової структури та узгодженість управлінських процесів.

Важливо розуміти, що стратегічна стійкість - це не просто фінансова стабільність. Це комплексна характеристика, що відображає:

- Фінансову автономію (FA): здатність функціонувати без залежності від зовнішнього фінансування.
- Рентабельність (R): підтримання прибутковості в умовах ринкових коливань.
- Кадрову стабільність: низьку плинність персоналу, що гарантує сталість компетенцій.
- Організаційну гнучкість: здатність швидко адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх змін.

Таким чином, ISS є агрегованим результатом дії всієї системи розвитку персоналу, відображаючи її «довгий ефект» у фінансово-організаційній площині.

Формування стратегічної стійкості відбувається через поетапну дію трьох каналів:

1. Фінансовий канал (ROA → FA): підвищення ефективності активів забезпечує приріст власного капіталу. Підприємство поступово зменшує частку залучених коштів, посилюючи фінансову автономію.

2. Кадрово-організаційний канал (PE → кадрова стабільність): інвестиції у персонал призводять до зниження плинності кадрів (на 15–20 % у середньому), що зберігає знання всередині організації, підвищує якість управлінських рішень і зменшує втрати від заміни працівників.

3. Інноваційно-управлінський канал (OD → адаптивність): розвиток організаційних структур і цифрових інструментів забезпечує гнучке планування, швидку реакцію на зміни ринку, зменшує лаг між кризовими подіями та управлінськими діями.

В таблиці 3.2 наведено основні показники стратегічної стійкості.

Таблиця 3.2

#### Основні показники стратегічної стійкості

№	Група	Індикатор	Економічний зміст
1	Фінансова	FA (Financial Autonomy)	Власний капітал / загальні активи. Відображає незалежність від кредитного капіталу.
2	Прибуткова	R (Return / Profitability)	Середня рентабельність операційної діяльності за 3–4 роки.
3	Кадрова	Staff Stability (SS)	Коефіцієнт стабільності персоналу, обернений до плинності.
4	Організаційна	Adaptive Flexibility (AF)	Здатність скорочувати період адаптації до нових рішень, технологій, умов.

Джерело: розробка автора

У п. 2.2 аналітичного розділу ISS виводився саме через ці агрегати (FA, R, SS, AF), що дає підстави вважати його інтегральним індикатором стійкості системи. Отже, навіть невелике підприємство може демонструвати високий рівень стратегічної стійкості, якщо має ефективну систему розвитку персоналу.

Підприємства, які досягають високих значень ROA і NP завдяки розвитку персоналу, мають вищі значення ISS, оскільки накопичують фінансовий і людський потенціал для протидії кризам.

У статистичному вимірі цей зв'язок має вигляд:

$$PE \rightarrow ROA, NP \rightarrow FA, R, SS \rightarrow ISS$$

Отже, ISS є інтегральною функцією, у якій кадрові й фінансові фактори зливаються в єдиний показник резильєнтності.

Третій ярус - це контрольна площина моделі, на якій фіксується результат дії всієї системи. Його призначення - дати менеджменту підприємства можливість оцінювати стан стійкості в динаміці (на основі FA, R, SS, AF); бачити, які саме HR-показники її формують; ухвалювати коригувальні рішення - через smart-контур зворотного зв'язку (описаний у четвертому елементі моделі).

Четвертий рівень моделі формує Smart-контур управління розвитком персоналу - операційно-аналітичну підсистему, яка забезпечує безперервний цикл збору, оброблення та інтерпретації даних. Її функція полягає у виявленні і кількісному описі взаємозв'язку між інвестиціями у персонал, економічною ефективністю і рівнем стратегічної стійкості підприємства[123].

По суті, Smart-контур виконує роль цифрового керуючого ядра. Це інтегрована платформа типу Smart HR-Dashboard, яка поєднує аналітичні модулі, показники продуктивності та алгоритми підтримки управлінських рішень [123]. Через неї модель набуває динамічних властивостей: вона реагує на зміни в середовищі, оновлює параметри та перетворюється на адаптивну систему управління розвитком людського капіталу.

Функціональна роль Smart-контурів за рівнями представлена в таблиці 3.3

## Функціональна роль Smart-контурів за рівнями

№	Попередній рівень	Яку функцію виконує Smart-контур
1	PE (інвестиції у персонал)	Автоматично збирає дані про витрати на навчання, коучинг, HR-технології; розподіляє їх за напрямками (PD, L, C, OD).
2	ROA / NP (економічна ефективність)	Аналізує фінансові результати в динаміці, співставляючи їх із кадровими показниками.
3	ISS (стратегічна стійкість)	Розраховує інтегральний індекс стійкості (FA + R + SS + AF), відстежує його тренди та відхилення.
4	Зворотний зв'язок	Формує рекомендації: які HR-інвестиції приносять найбільший ефект, де знижується стабільність, коли потрібно коригувати стратегію.

Джерело: розробка автора

Smart-контур складається з чотирьох модулів:

1. Аналітичний модуль.

- Збирає первинні дані з HRIS, LMS, бухгалтерських і CRM-систем.
- Формує інтегровану базу даних для обчислення PE, ROA, NP, ISS.
- Використовує методи кореляційного та регресійного аналізу для виявлення причинних зв'язків.

2. Моніторинговий модуль.

- Відображає поточний стан показників через дашборди: «Витрати на навчання - Продуктивність - Рентабельність - Стійкість».
- Дозволяє відстежувати зміну PE у відсотках до операційних витрат і його вплив на фінансові результати.

3. Прогностичний модуль.

- Використовує алгоритми машинного навчання (регресію, дерева рішень) для прогнозу зміни ISS залежно від планових HR-інвестицій.
- Будує сценарії: «Що буде, якщо витрати на розвиток збільшити на 10 %?»
- Дає змогу обрати оптимальне співвідношення між витратами на персонал і очікуваним зростанням стійкості.

4. Рекомендаційний модуль.

- На основі даних прогнозу генерує управлінські рекомендації: які напрями розвитку персоналу є найефективнішими (PD, L, C чи OD); коли

потрібно змінити акценти між навчанням і організаційним розвитком; які показники сигналізують про втрату кадрової чи фінансової стабільності.

– Підтримує автоматичну комунікацію між HR-відділом, фінансовою службою і топ-менеджментом.

Алгоритм роботи Smart-контурю представлений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. - Алгоритм роботи Smart-контурю

Джерело: розробка автора

Таким чином, система працює циклічно: збір даних - аналіз - рекомендації - корекція - нові дані.

Отже, аналітичне значення Smart-контурю полягає у наступному:

– Перетворює модель із декларативної у систему підтримки управлінських рішень.

– Дає змогу бачити миттєвий ефект HR-рішень у фінансових і стратегічних показниках.

- Формує інституційну пам'ять підприємства, тобто базу знань про ефективність кожної кадрової ініціативи.
- Сприяє переходу від реактивного управління до превентивного та прогнозного.

Таким чином, Smart-контур - це цифровий інтелект моделі. Він робить процес управління розвитком персоналу самонавчальним, перетворюючи підприємство на систему, здатну вимірювати, прогнозувати і вдосконалювати власну стійкість у режимі реального часу [123].

Побудована модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємств узагальнює результати емпіричного аналізу й демонструє, що кадрові інвестиції виступають не допоміжним, а системоутворюючим чинником стійкості. Саме рівень і якість інвестицій у розвиток персоналу визначають здатність організації підтримувати ефективність, прибутковість і фінансову автономію навіть за кризових умов [3]. У нашій моделі чітко простежується причинно-наслідковий ланцюг: PE → ROA/NP → ISS, де кадрові витрати формують економічну ефективність, а вона, своєю чергою, забезпечує стратегічну рівновагу підприємства. Такий каскад підтверджує, що людський капітал є головним механізмом стабілізації бізнес-моделі, а не її витратним елементом.

Модель також показала, що стійкість не залежить від масштабу підприємства, а визначається глибиною організаційного навчання, зрілістю кадрових процесів і здатністю компанії створювати власні внутрішні механізми саморозвитку. Вона має універсальний характер і може бути використана як методична основа для оцінювання ефективності HR-стратегій, планування навчальних програм і контролю рівня резильєнтності організацій. Запропонований підхід поєднує фінансові, кадрові та управлінські змінні в єдину систему моніторингу, що робить управління розвитком персоналу кількісно вимірюваним і підконтрольним.

Водночас побудована модель окреслила нові напрями практичної реалізації. Для забезпечення постійного зворотного зв'язку між рівнями PE, ROA/NP і ISS потрібна єдина цифрова інфраструктура - smart-платформа,

здатна збирати, аналізувати та прогнозувати дані про динаміку кадрових і фінансових показників. Її архітектура, функціональні модулі й алгоритми управління становитимуть зміст наступного підрозділу 3.2.

Далі, зважаючи на те, що цифрові інструменти ефективні лише тоді, коли персонал володіє високим рівнем мета-компетенцій - адаптивного мислення, цифрової грамотності, системного бачення - у підрозділі 3.3 буде розкрито, як саме формування таких компетенцій посилює трансформаційну й інноваційну спроможність підприємства, завершуючи логіку побудованої інтегрованої моделі.

### **3.2. Концепція smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств**

Сьогодні сучасна система розвитку персоналу на українських підприємствах ділиться на фрагменти, які функціонують окремо: навчальні програми, оціночні процедури, внутрішні HR-бази, коучинг. Усе це не з'єднане спільною логікою даних і не створює замкненого контуру управління компетенціями. У результаті - криза компетенцій: працівники володіють вузькими знаннями, не здатні до швидкої перекваліфікації, а компанії не бачать реальної карти навичок свого персоналу. Існує також асиметрія розвитку: IT-компанії і фінансовий сектор мають розвинені системи HR-аналітики, тоді як промислові і сервісні підприємства досі покладаються на Excel-таблиці й формальні звіти. Це породжує кадрову нерівність не між людьми, а між технологічними можливостями управління ними.

Класичні методи розвитку - тренінги, оцінки 360°, корпоративні університети не працюють без цифрової основи [97; 98; 118]. Вони продукують знання, але не накопичують їх у системі, де можна оцінити зв'язок між навчанням і фінансовими результатами. Тому виникає потреба в інтегрованій smart-платформі, яка об'єднає HR-процеси, навчання і коучинг у єдиний

аналітичний контур і дасть можливість керівництву бачити не лише «що люди роблять», а «як це впливає на стійкість бізнесу» [123].

Smart-платформа - це не ще одна програма для рекрутингу чи навчання. Це інтегрована екосистема управління професійним розвитком, побудована за принципом взаємодії даних, людей і аналітики. Її ядро - HRIS (Human Resource Information System), де акумулюються всі базові дані про працівників: стаж, кваліфікацію, результати оцінок, участь у проєктах, плинність кадрів. HRIS виступає свого роду, «цифровим хребтом», на який накладаються спеціалізовані модулі. Далі окреслимо основні аспекти концепції Smart.

1. LXP-модуль (Learning Experience Platform) - персоналізоване навчальне середовище, що формує індивідуальні траєкторії розвитку на основі потреб бізнесу й аналітики навичок. Система досліджує які компетенції бракують команді, і пропонує навчальний контент автоматично.

2. Модуль аналітики компетенцій. Працює на рівні big data HR: зводить дані з атестацій, результатів навчання й оцінки KPI, формує профіль кожного працівника і прогнозує потенційний дефіцит навичок на горизонті 6–12 місяців.

3. KPI-моніторинг. Інструмент зв'язує результати навчання з продуктивністю, плинністю кадрів і фінансовими показниками (рентабельність, автономія). Це головний міст між HR-діяльністю і стійкістю бізнесу.

4. Когнітивна підтримка рішень. Використовує алгоритми машинного навчання для рекомендацій: кого просунути, кого перевести на інший проєкт, які курси мають найвищий ROI для компанії. Це зменшує суб'єктивність управлінських рішень.

Усі модулі взаємопов'язані: дані HRIS автоматично оновлюються після проходження навчання в LXP; результати аналітики компетенцій надходять у KPI-панель; когнітивний модуль обробляє зведені дані й генерує управлінські рекомендації. У підсумку формується замкнений smart-контур: дані - аналіз - рішення - розвиток - знову дані.

Сьогодні підприємства потребують інструментів, здатних оперативно ідентифікувати прогалини у навичках, формувати індивідуальні освітні

траєкторії та інтегрувати результати навчання у загальну систему управління персоналом. Стандартні підходи, такі як тренінги, корпоративні курси чи зовнішні сертифікації не забезпечують ані швидкості реагування, ані вимірюваного впливу на продуктивність.

Ринок цифрових рішень для розвитку персоналу залишається фрагментованим. Українським підприємствам пропонується широкий спектр платформ, що різняться за архітектурою, логікою даних, рівнем автоматизації та фінансовою доцільністю. Така ситуація унеможливорює інтуїтивний вибір: визначення технологічної платформи має спиратися на системне порівняння функціональних параметрів, рівня інтелектуалізації, гнучкості інтеграцій і довгострокових витрат.

Представлений аналіз зосереджено на практичному порівнянні smart-платформ, що використовуються для управління професійним розвитком персоналу. Його мета - не демонстрація програмних переваг, а формування аналітичного підґрунтя для обґрунтованого вибору технологічного рішення відповідно до масштабу підприємства, рівня цифрової зрілості, стратегічних пріоритетів і фінансових можливостей.

Подальший компаративний аналіз охоплює провідні українські рішення: Smart Way [115], Hurma [113], Smart HCM&LMS і міжнародні платформи 360Learning [110], Sana Learn [114], Absorb LMS [111], Docebo [112]. Оцінювання здійснено за критеріями функціональності, аналітичної глибини, персоналізації навчального процесу, якості UX-дизайну, інтеграційної сумісності, масштабованості і вартості впровадження.

В таблиці 3.4 подано компаративну характеристику smart-платформ управління професійним розвитком персоналу за рівнем інтелектуалізації, аналітичної зрілості і практичної придатності.

Таблиця 3.4

Компаративна характеристика smart-платформ управління професійним розвитком персоналу за рівнем інтелектуалізації, аналітичної зрілості і практичної придатності (2024–2025 рр.)

Платформа	Тип	Походження	Цільова аудиторія	Основні модулі	AI-функції	Гейміфікація	Аналітика	Мови інтерфейсу	Переваги	Обмеження	Ціна
Smart Way [115]	LMS	Україна	Малий і середній бізнес	Підбір, онбординг, навчання, тести, гейміфікація	Відсутні	Бейджі, сертифікати	Базова	UA	Проста, комплексна, доступна, локалізована	Обмежена аналітика, без AI	\$140/міс. на 500 користувачів
Hurma [113]	HRM/ATS + LMS (інтеграція)	Україна	МСБ, IT-компанії	HR, рекрутинг, OKR, база знань, опитування, LMS через Collaborator	ML-аналітика HR	Бейджі, сертифікати (через Collaborator)	HR-аналітика	UA, RU, EN, ES	All-in-one, швидка підтримка, гнучка адаптація	Власного LMS немає, інтеграція потрібна	~\$1.3/користувача + \$36/рекрутер
SMART HCM&LMS	HCM + LMS	Україна	Середній і великий бізнес	Рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання, аналітика	AI-рекомендації	Бейджі, сертифікати	Повна	UA + 4 мови	Інтеграція з Dynamics, кастомізація, глибока аналітика	Висока вартість, потреба в інфраструктурі	Договірна

Продовження таблиці 3.4

360Learning [110]	LM S + LXP	Франція (глобальний)	Середній і великий бізнес	Курси, соціальне навчання, відео, форуми, аналітика	Адаптивне навчання, рекомендації	Бейджі, рейтинги	Повна L&D аналітика	EN (без UA)	Масштабованість, колаборативне навчання, інтелектуальний UX	Висока вартість, немає UA локалізації	Від \$8/користувача
Sana Learn [114]	AI LMS + LXP	Європа (Осло, Лондон)	Середній і великий бізнес	Персоналізовані шляхи, тьютор-бот, відео, пошук, авторинг	Глибокий AI, генерація та рекомендації	Часткова: бейджі, сертифікати	Глибока, автоматизована	EN	Швидкість створення курсів, сильний AI, дружній UI	Висока вартість, мінімум 300 ліцензій, без української	\$13/користувач (мін. 300)
Absorb LMS [111]	LMS	США	Великі компанії	Курси, портали, соціальне навчання, контент-бібліотека, eCommerce	Базові	Лідерборди, голосування	Бізнес-аналітика	EN (UA немає)	UX/UI, сегментація користувачів, гнучкий дизайн	Висока ціна, складність впровадження	Договірна
Docebo [112]	LMS з AI	Італія / глобально	Великі корпорації	LMS, Harmony AI, eCommerce, генерація контенту, спільноти	Повний Harmony AI	Сертифікати, плагіни	Повна, з AI	EN (UA немає)	Потужна персоналізація, автоматизація навчання	Без UA локалізації, ліцензія дороговартісна	Договірна

Примітки до таблиці: Наведені характеристики та цінові орієнтири базуються на офіційних джерелах станом на 2024–2025 рр.. Усі платформи підтримують різні інтеграції з корпоративними системами (ATS, HRIS, CRM), проте вказані найважливіші. Гейміфікація реалізована в кожній з систем у тій чи іншій формі (особливо у SMART HCM&LMS, 360Learning, Sana, Absorb, Docebo). Масштабованість оцінювалася за реальним числом користувачів - деякі рішення підходять лише великим компаніям (Sana, SMART HCM&LMS, Docebo), інші – і для середнього бізнесу (Smart Way, Hurma, 360Learning, Absorb). Висвітлення ґрунтується на даних за 2024–2025 рр. про актуальні функції та впровадження кожної платформи.

Джерела:

Офіційні

сайти

та

публікації

компаній-постачальників

[110-115].

Розгляд функціональних відмінностей smart-платформ доцільно почати з визначення ключових класів систем, які присутні на сучасному ринку: традиційні LMS (Learning Management System), LXP (Learning Experience Platform), HRM/ATS (системи управління людськими ресурсами й автоматизованого підбору персоналу), а також нове покоління рішень з вбудованими AI-модулями (модулями штучного інтелекту). Водночас важливо оцінити не лише архітектурну приналежність, а і реальну глибину функцій, рівень аналітики, персоналізації та практичну придатність у бізнес-середовищі.

Smart Way є типовим представником LMS-платформ, адже вона фокусується на автоматизації навчального процесу в класичному розумінні: створення курсів, проведення тестування, відстеження успішності, генерація звітів. Цей інструмент орієнтований на швидке впровадження у МСБ-середовище без необхідності складної інтеграції. Платформа реалізує концепцію мікронавчання - короткі навчальні блоки з контролем знань. Впроваджено базовий ШІ-функціонал - автоматична генерація тестів з вихідного навчального контенту, однак інші інтелектуальні компоненти (адаптація, аналіз поведінки, прогностичні модулі) відсутні. Система не включає механізмів соціального або колаборативного навчання, що обмежує її ефективність у контексті розвитку soft skills (м'яких навичок) [115].

Інша платформа Nurta має іншу природу: вона не є класичною системою навчання, а належить до класу HRM/ATS. Її основна функціональність - це облік співробітників, рекрутинг, постановка цілей, моніторинг настроїв команди, внутрішні опитування. Аналітика побудована навколо HR-метрик: плинності, ефективності закриття вакансій, рівня задоволеності. Платформа Nurta містить лише непрямі навчальні можливості: база знань, шаблони онбордингу, можливість створити інструкції, які працівники мають пройти. Повноцінна LMS-складова реалізується лише за допомогою інтеграції з іншими рішеннями (наприклад, Collaborator), що обумовлює залежність від сторонніх сервісів. Таким чином, Nurta - це HR-основа з можливістю навчання, але не самодостатня освітня платформа [113].

Smart HCM&LMS - спроба об'єднати управління персоналом і навчання в єдиній цифровій екосистемі. Українська розробка, побудована за принципом наскрізної автоматизації HR-процесів - від рекрутингу до оцінювання результатів розвитку. Модуль LMS інтегрований у загальну систему й дає змогу створювати навчальні плани, надсилати запрошення, контролювати прогрес і фіксувати результати. Платформа працює у форматі SaaS, доступна з будь-якого пристрою. Хоча вона не позиціонується як AI-рішення, система має елементи адаптивності - курси підлаштовуються під роль працівника чи пройдений етап навчання. За глибиною функціональності Smart HCM&LMS перевищує Smart Way, проте вимагає більше ресурсів для впровадження. Її сильна сторона - висока кастомізація і сумісність із корпоративними системами, зокрема Microsoft Dynamics 365.

360Learning демонструє іншу логіку розвитку - це платформа класу LXP/LMS, побудована навколо ідеї соціального навчання. Основний акцент зміщено з контенту на співпрацю: працівники самі створюють матеріали, коментують, проводять експертні оцінки, формуючи спільний простір знань. Такий підхід розвиває культуру горизонтальної взаємодії й обміну досвідом. Платформа оснащена механізмами персоналізованих рекомендацій, автоматичного тегування курсів за навичками та побудови карт розвитку компетенцій. Вбудований штучний інтелект формує динамічні освітні маршрути, адаптовані до потреб конкретного користувача. Інтерфейс сучасний, гнучкий і локалізований українською, що робить 360Learning придатною для впровадження в українських компаніях середнього й великого масштабу [110]

Sana Learn - приклад системи, спроектованої за принципом AI-first. Це не просто платформа навчання, а інтелектуальний навчальний хаб, який поєднує функції LMS, LXP, інструмента авторингу і віртуального класу. Користувач може завантажити власні документи, а система автоматично перетворює їх у курси, тести чи інтерактивні матеріали. Алгоритми аналізують навчальну поведінку працівників і пропонують релевантні ресурси залежно від очікуваного професійного запиту. Підтримка 63 мов, зокрема української, дає змогу використовувати платформу у транснаціональних корпораціях. Sana

Learn створює персоналізоване, гнучке середовище навчання, яке постійно адаптується до користувача та робить розвиток компетенцій процесом із високим ступенем автоматизації [114].

Платформа Absorb LMS - представник корпоративних LMS високого рівня. Платформа вирізняється широким модульним покриттям: курси, тести, аналітика, сертифікація, управління компетенціями, внутрішня eCommerce-платформа (продаж курсів), соціальне навчання. Вбудовані аналітичні інструменти дозволяють зчитувати ефективність не лише у вигляді % пройдених курсів, а й у вигляді бізнес-результатів (наприклад, скорочення часу до ефективності працівника). ШІ-модулі працюють у фоновому режимі, підтримуючи пошук, фільтрацію, рекомендації. Висока гнучкість у налаштуванні API і SSO-інтеграцій дозволяє вбудовувати Absorb у великі цифрові екосистеми. Проте інтерфейс хоча і брендабельний, вимагає навчання адміністраторів і технічної команди. Платформа позиціонується як універсальна LMS для великих структурованих компаній [111].

Dosebo - одна з найбільш функціонально насичених систем, яку позиціонують як «перше генеративне AI-LMS» нового покоління. Її інновація - Harmony AI Copilot - інструмент, який не просто допомагає з навігацією, а самостійно створює контент, автоматизує робочі процеси (наприклад, призначення курсів) і забезпечує повноцінне управління L&D. Dosebo поєднує LMS, авторинг-середовище, спільноти (learning communities), магазини курсів і аналітику [112].

У підсумку, функціональні відмінності платформ не зводяться до простої дихотомії LMS vs LXP. Важливими є глибина аналітики, наявність (чи відсутність) ШІ-компонентів, підтримка колаборації, автоматизація навчального контуру, UX-адаптація під корпоративну культуру і технічна масштабованість. Якщо Smart Way і Hurma - це точкові інструменти для базових потреб, то Dosebo, Sana Learn і 360Learning формують ядро стратегічних навчальних екосистем, у центрі яких не курси, а адаптація навичок до бізнес-завдань. Вибір платформи має базуватись на системному аналізі

цифрової зрілості компанії, обсягу навчального потоку, потребі в аналітиці, бюджетних можливостях та вимогах до швидкості розгортання.

Важливо розуміти, що малі підприємства оперують в умовах обмеженого бюджету, недостатньої кількості HR-фахівців і часто відсутності централізованої політики розвитку персоналу. Тому першочерговими критеріями при виборі цифрової платформи є простота, низький поріг входу і локалізація. У цьому сегменті Smart Way [115] і Hurma [113] виглядають найбільш релевантними. Smart Way [115] - це LMS із інтуїтивним україномовним інтерфейсом, що дозволяє швидко запускати адаптаційні модулі й контролювати базові знання працівників без потреби у програмуванні. Вона ідеально підходить для малих команд продажів, сервісу, технічної підтримки - будь-де, де потрібна стандартизація знань і мікронавчання. Hurma [113] - ще більш гнучкий варіант: хоч і не є LMS за своєю архітектурою, вона дозволяє автоматизувати HR-процеси від підбору до відстеження настрою в колективі. З огляду на те, що малий бізнес часто має 1–2 HR-фахівців (або й жодного), платформи типу Hurma виконують функцію «цифрового кадровика». Її популярність у МСБ пояснюється також багатомовністю (українська, російська, англійська), простотою впровадження та активною техпідтримкою.

Середні підприємства стикаються з іншими викликами. Їм необхідно поєднати HRM і системне професійне навчання - і саме тут доречні SMART HCM&LMS і 360Learning [110]. Перший варіант, локально розроблений і протестований, наприклад, у «Дарниці», забезпечує зв'язність між навчанням, постановкою цілей, оцінюванням і плануванням розвитку. Це дає змогу будувати інтегровану екосистему управління людським капіталом без необхідності підключення сторонніх LMS. Платформа 360Learning, у свою чергу, орієнтована на ті організації, де вже сформовано або формується культура обміну знаннями.

Великі підприємства вимагають зовсім іншого рівня: масштабованості, комплаєнс-підтримки, безпеки, інфраструктурної сумісності. Тут Sana Learn і Docebo Enterprise - безальтернативні варіанти для побудови «розумних» L&D-екосистем. Перша - завдяки ядру на основі ШІ, персоналізованим хабам

навчання та високому рівню автоматизації, друга - через гнучку архітектуру з можливістю розгортання магазинів курсів, впровадження чат-ботів і гейміфікованого зворотного зв'язку. У компаніях, де кадрова чисельність перевищує кілька сотень осіб, а навчання стає безперервною функцією, ці рішення виправдовують інвестиції (при мінімальному пакеті від \$13/користувача).

Також слід наголосити, що цифрова зрілість є критичним фактором. Платформи з активним AI (Sana, Docebo) [114; 112] не мають сенсу без зрілої IT-інфраструктури, сформованого L&D-відділу й аналітичної культури. У компаніях з невисоким рівнем цифровізації, де навчання досі проводиться у вигляді файлів PDF та Zoom-сесій, такі рішення будуть надлишковими. У таких випадках Smart Way або Hurma дозволяють зробити перший крок до оцифрування без зайвого технічного навантаження.

Таким чином, платформи Smart Way, Hurma та SMART HCM&LMS краще підходять невеликим і середнім українським компаніям завдяки простішим сценаріям і локальному контексту. Вони забезпечують основну функціональність LMS/HRM без зайвої складності. 360Learning, Sana Learn, Absorb і Docebo – більш просунуті рішення з AI з великою аналітикою; вони підходять зрілим організаціям з високим бюджетом. Кожна система має слабкі місця (від обмеженого функціоналу тестів у Smart Way до високої ціни Docebo), тож важливо зважити типові сценарії використання.

На основі проведеного порівняльного аналізу Smart-платформ для управління професійним розвитком персоналу доцільно перейти до практичного аспекту їх інтеграції у корпоративну систему управління. Раціональне впровадження таких рішень вимагає не одноразових дій, а поетапного алгоритму, який охоплює повний цикл - від діагностики готовності до масштабування.

На рисунку 3.3 подано алгоритмічну модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу.

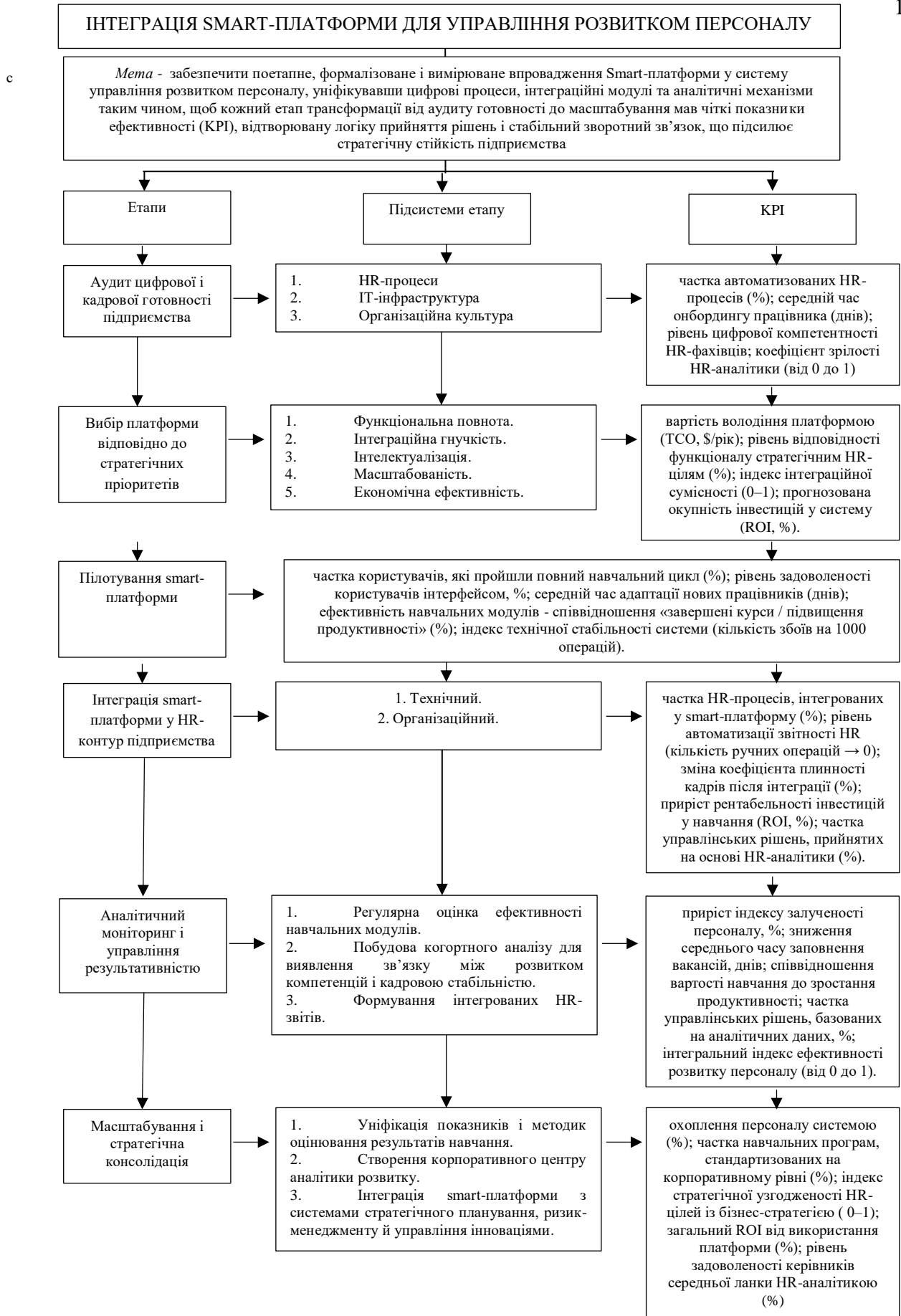


Рисунок 3.3 - Алгоритмічна модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу

Алгоритмічна модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу створювалася як структурований інструмент практичного застосування результатів аналітичного дослідження. Її концепція спирається на емпіричні спостереження за впровадженням цифрових HR-систем на українських підприємствах різних галузей - IT, логістика, промисловість, енергетика - у 2022–2024 роках. При проектуванні моделі враховано специфіку українського ринку праці: дефіцит кадрів, нерівномірність цифрової зрілості, обмежені бюджети на навчання й високі вимоги до гнучкості управлінських процесів.

Модель побудована за принципом логічної послідовності від аудиту цифрової і кадрової готовності до масштабування платформи як корпоративного стандарту. Кожен етап пов'язаний із конкретним управлінським завданням, набором аналітичних дій і чітко визначеними показниками ефективності. Така структура дає змогу відтворити весь цикл впровадження smart-рішень.

Добір індикаторів ефективності мав прагматичний характер і базувався на критеріях вимірюваності, управлінської значущості та відтворюваності в різних галузях. До моделі включено чотири групи KPI:

1. Процесні: частка автоматизованих HR-процесів, швидкість онбордингу, ступінь інтеграції даних між HRIS, LMS і бухгалтерськими системами;
2. Результативні: зміна рівня плинності кадрів, залученості, продуктивності;
3. Аналітичні: коефіцієнт зрілості HR-аналітики, точність прогнозних моделей, індекс інтеграційної сумісності (0–1);
4. Фінансові: ROI навчальних програм, співвідношення вартості навчання до приросту продуктивності, рентабельність інвестицій у розвиток персоналу.

Такий набір показників дозволяє одночасно оцінювати операційну ефективність, цифрову інтеграцію і стратегічну віддачу від інвестицій у людський капітал.

Структура моделі має зворотний зв'язок між етапами: дані аналітичного моніторингу формують підґрунтя для оновлення політик навчання, перегляду KPI, оптимізації бюджету розвитку персоналу. Такий підхід створює адаптивну систему, здатну реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи управлінські пріоритети.

У підсумку алгоритмічна модель не є лише схемою інтеграції smart-платформи. Вона виконує роль інструмента стратегічного управління, який дозволяє підприємству кількісно вимірювати вплив розвитку персоналу на ключові бізнес-результати.

Етап 1. Аудит цифрової і кадрової готовності підприємства.

Мета - визначити поточний рівень зрілості HR-процесів, технічної інфраструктури і компетентності персоналу. Без такої діагностики впровадження цифрової системи призводить до неефективного використання ресурсів і фрагментації даних. Аудит має охоплювати три підсистеми:

1. HR-процеси, тобто наявність електронного документообігу, автоматизації рекрутингу, оцінювання, навчання, коучингу;
2. IT-інфраструктура: інтеграційні можливості, безпека даних, технічна підтримка;
3. Організаційна культура, тобто готовність до використання аналітики, відкритість до цифрової взаємодії, рівень залученості керівництва.

Рекомендуємо наступні KPI для етапу 1:

- частка автоматизованих HR-процесів (%),
- середній час онбордингу працівника (днів),
- рівень цифрової компетентності HR-фахівців (за внутрішнім опитуванням),
- коефіцієнт зрілості HR-аналітики (від 0 до 1).

Отримані результати дозволяють позиціонувати підприємство на матриці цифрової готовності, що визначає стартовий рівень інтеграції (базовий, функціональний, аналітичний або стратегічний).

Етап 2. Вибір платформи відповідно до стратегічних пріоритетів.

Після оцінки внутрішньої готовності формується профіль вимог до smart-платформи, який має відповідати не лише поточним, а й прогнозним цілям HR-стратегії. Вибір доцільно здійснювати з урахуванням п'яти ключових критеріїв:

1. Функціональна повнота (LMS + HRM + аналітика компетенцій);
2. Інтеграційна гнучкість (сумісність із HRIS, ERP, CRM);
3. Інтелектуалізація (наявність AI-модулів, адаптивного навчання, аналітичних прогнозів);
4. Масштабованість (можливість розширення користувачів, додавання нових модулів);
5. Економічна ефективність (співвідношення витрат до очікуваного ефекту).

Вибір має ґрунтуватися на методі багатокритеріального оцінювання, де кожен критерій отримує вагу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для малого бізнесу ключовими є простота і вартість, для середнього - інтеграційна сумісність, для великого - аналітична глибина та AI-функції.

Рекомендовані КРІ для етапу 2:

- вартість володіння платформою (TCO, \$/рік);
- рівень відповідності функціоналу стратегічним HR-цілям (%);
- індекс інтеграційної сумісності (0–1);
- прогнозована окупність інвестицій у систему (ROI, %).

Результатом другого етапу є формування паспортної карти вибраного рішення, що містить опис функцій, вартісну модель, очікувані ефекти та графік впровадження.

Етап 3. Пілотування smart-платформи.

Мета цього етапу - перевірити життєздатність обраного рішення в реальних умовах без ризику системних збоїв. Пілотна фаза дає змогу оцінити фактичну продуктивність, зручність і точність аналітичних модулів, а також визначити слабкі місця інтеграції з наявною HR-інфраструктурою.

Рекомендовано запускати пілот у межах одного підрозділу або бізнес-функції з чітко окресленими контрольними показниками. Оптимальна тривалість - від 3 до 6 місяців, залежно від кількості користувачів і складності

системи.

На цьому етапі формується петля зворотного зв'язку: дані з платформи порівнюються з фактичними показниками результативності працівників, а виявлені відхилення коригуються у навчальних сценаріях.

КРІ для етапу 3:

- частка користувачів, які пройшли повний навчальний цикл (%);
- рівень задоволеності користувачів інтерфейсом (за результатами опитування, %);
- середній час адаптації нових працівників (днів);
- ефективність навчальних модулів - співвідношення «завершені курси / підвищення продуктивності» (%);
- індекс технічної стабільності системи (кількість збоїв на 1000 операцій).

Результатом пілоту є звіт про продуктивність і доцільність масштабування, який включає аналітичні висновки, фінансову оцінку витрат, а також коригування конфігурації системи перед повноцінним впровадженням.

Етап 4. Інтеграція smart-платформи у HR-контур підприємства.

На цьому етапі відбувається перехід від тестової експлуатації до системного використання. Основна мета - інституціоналізувати платформу як постійний елемент управлінської архітектури, забезпечити узгодженість її даних із внутрішніми процесами планування, оцінювання та мотивації персоналу.

Інтеграція має два виміри: технічний і організаційний.

- Технічний - налаштування потоків даних між HRIS, бухгалтерськими системами, корпоративним порталом і модулем аналітики.
- Організаційний - оновлення політик розвитку персоналу, перехід до цифрової моделі оцінювання компетенцій, формування внутрішніх правил роботи з аналітичними даними.

Під час інтеграції рекомендується створити єдиний HR-дашборд, який поєднує операційні та стратегічні індикатори. Через нього керівництво отримує

агреговану інформацію щодо навчання, плинності кадрів, рентабельності навчальних програм і рівня залученості персоналу.

КРІ для етапу 4:

- частка HR-процесів, інтегрованих у smart-платформу (%);
- рівень автоматизації звітності HR (кількість ручних операцій → 0);
- зміна коефіцієнта плинності кадрів після інтеграції (%);
- приріст рентабельності інвестицій у навчання (ROI, %);
- частка управлінських рішень, прийнятих на основі HR-аналітики (%).

Результатом етапу є повноцінне функціонування smart-платформи як центру даних про розвиток персоналу, що зв'язує навчання, аналітику компетенцій і фінансову ефективність у єдину систему стратегічного управління.

Етап 5. Аналітичний моніторинг і управління результативністю.

Після інтеграції платформи ключовим завданням стає побудова постійного циклу аналітичного контролю - Smart Monitoring Loop. На цьому етапі система переходить із режиму «реєстрації подій» до режиму управління на основі даних. Платформа має забезпечувати не лише фіксацію фактів (навчання, атестації, сертифікації), а й прогнозування поведінкових і продуктивних тенденцій працівників.

У межах аналітичного моніторингу здійснюється:

- регулярна оцінка ефективності навчальних модулів через кореляцію між проходженням курсів і зміною КРІ працівників;
- побудова когортного аналізу для виявлення зв'язку між розвитком компетенцій і кадровою стабільністю;
- формування інтегрованих HR-звітів, що включають показники залученості, плинності, продуктивності, вартості навчання й окупності інвестицій.

КРІ для етапу 5:

- приріст індексу залученості персоналу, %;
- зниження середнього часу заповнення вакансій, днів;

- співвідношення вартості навчання до зростання продуктивності;
- частка управлінських рішень, базованих на аналітичних даних, %;
- інтегральний індекс ефективності розвитку персоналу (від 0 до 1).

Регулярний аналітичний моніторинг забезпечує зворотний зв'язок між розвитком персоналу і стратегічними показниками підприємства (рентабельність, фінансова автономія, інноваційна активність). На цій стадії smart-платформа стає інструментом стратегічного управління, а не лише технологічним додатком HR-служби.

Етап 6. Масштабування і стратегічна консолідація.

Завершальний етап - масштабування smart-платформи на всі структурні підрозділи підприємства й перехід від локальної до корпоративної моделі управління розвитком персоналу. Йдеться не лише про розширення користувачів, а про створення єдиного аналітичного середовища, у якому поєднані HR, фінанси та операційна ефективність.

Масштабування передбачає:

- уніфікацію показників і методик оцінювання результатів навчання;
- створення корпоративного центру аналітики розвитку (HR Analytics Hub);
- інтеграцію smart-платформи з системами стратегічного планування, ризик-менеджменту та управління інноваціями;
- формування внутрішнього банку знань (knowledge repository) з найкращих практик розвитку персоналу.

КРІ для етапу 6:

- охоплення персоналу системою (%) - частка працівників, залучених до smart-платформи;
- частка навчальних програм, стандартизованих на корпоративному рівні (%);
- індекс стратегічної узгодженості HR-цілей із бізнес-стратегією (0–1);
- загальний ROI від використання платформи (%);

– рівень задоволеності керівників середньої ланки HR-аналітикою (%).

Після масштабування платформа стає ядром цифрової екосистеми управління персоналом, що забезпечує наскрізну взаємодію між навчанням, компетенціями, продуктивністю та фінансовими результатами. У такий спосіб реалізується принцип smart-driven HR management, коли розвиток персоналу не є витратною статтею, а виступає активом стратегічної стійкості підприємства.

Запропонований алгоритм інтеграції smart-платформи формує логіку переходу від епізодичного управління навчанням до системної моделі цифрового розвитку персоналу. Послідовність етапів від аудиту до масштабування створює замкнений цикл, у якому інвестиції в людський капітал перетворюються на вимірювану управлінську практику. Вона дозволяє підприємству не лише цифровізувати HR-процеси, а й вибудувати цілісну екосистему прийняття рішень на основі даних.

Практична реалізація цього алгоритму забезпечує кілька стратегічних ефектів. По-перше, усувається асиметрія між кадровими й фінансовими контурами управління - дані про компетенції, навчання й продуктивність стають частиною загальної бізнес-аналітики. По-друге, платформа перетворює HR-функцію з адміністративної на стратегічну, оскільки її метрики безпосередньо пов'язуються з ROI, ефективністю використання активів і показниками стійкості. По-третє, формується новий рівень управлінської гнучкості - можливість адаптувати навчальні траєкторії, моделі компетенцій і фінансові пріоритети в реальному часі.

Результатом стає зміна самої логіки розвитку персоналу: навчання перестає бути реакцією на дефіцит навичок і стає частиною системи стратегічного управління стійкістю. Smart-платформа виконує роль аналітичного ядра, яке інтегрує людські, технологічні та фінансові ресурси у єдиний цифровий контур прийняття рішень.

На цій основі виникає потреба перейти від технологічного виміру до людського, тобто від інструментів до компетенцій. Адже ефективність smart-платформи визначається не лише якістю її алгоритмів, а й готовністю

персоналу діяти в умовах постійних змін, приймати складні рішення, мислити системно й креативно. Саме тому подальший розгляд зосереджується на напрямках забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу, як ключовому факторі, що поєднує цифрову адаптивність організації з її людським потенціалом.

### **3.3. Напрями забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу**

У попередніх підрозділах було доведено, що стратегічна стійкість - це не лише здатність підприємства встояти перед кризами, а й готовність еволюціонувати, використовуючи кожен можливість як поштовх для розвитку. Іншими словами, сьогодні стійкі організації - це ті, що вміють передбачати, готуватися і відновлюватися, одночасно захищаючи свою конкурентну позицію. Однак цифрові інструменти й аналітичні платформи залишаються лише оболонкою, якщо людський капітал не володіє глибокими мета-компетенціями, тобто навичками, що забезпечують гнучкість, саморефлексію й уміння працювати з невизначеністю. На підтвердження: дослідження сучасного ринку праці показують, що в умовах VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) традиційні «готові компетенції» швидко застарівають. Замість них цінується здатність до самоуправління, відкритість новому і постійна готовність до навчання [82].

Поряд із технологічними інноваціями, найважливішим активом підприємства в кризових умовах залишаються люди, а точніше – їхні компетентності. У непередбачуваній ситуації співробітники, які вміють швидко опанувати нові навички, мислити творчо і гнучко реагувати на зміни, стають запорукою виживання організації [39; 55]. Такі універсальні здатності часто називають мета-компетенціями (або мета-навичками). Термін «meta» вказує на те, що ці навички знаходяться «над» конкретними професійними вміннями:

вони допомагають ефективніше засвоювати будь-які нові знання і розвивати інші компетенції [11]. Наприклад, знання мови програмування чи ведення бухгалтерії - це окремі фахові навички, а здатність навчатися нових мов і технологій – вже метанавичка. Мета-компетенції формують у людини так зване мислення зростання (growth mindset) і установку на безперервне навчання протягом життя, що дозволяє успішно діяти в середовищі, яке постійно змінюється [11]. На відміну від суто «soft skills» (м'яких навичок міжособистісного спілкування), мета-навички мають більш універсальний характер і залишаються релевантними за будь-яких обставин – це своєрідний внутрішній «компас» для фахівця, який допомагає швидко адаптуватися до нових викликів [57; 98].

До ключових мета-компетентностей сучасного працівника дослідники й практики відносять передусім адаптивність, креативність, самоусвідомленість, уміння працювати з цілями (пошук смислу) і аналітичне мислення для вирішення проблем [57; 104]. Кожна з цих компетенцій сприяє здатності ефективно реагувати на кризу.

Станом на 2025 рік виділяють 21 мета-компетенцій [3; 36; 50; 54;104]:

1. Самоорганізація - здатність ефективно планувати, структурувати і керувати власними завданнями і ресурсами для досягнення цілей і продуктивної роботи.
2. Орієнтація на клієнта - здатність визначати, розуміти і реагувати на потреби, очікування і занепокоєння клієнтів, щоб забезпечити їм додаткову цінність і позитивний досвід.
3. Комунікаційна компетентність - здатність чітко, лаконічно і зрозуміло передавати інформацію, а також активно слухати і належним чином взаємодіяти з іншими для ефективного спілкування і побудови стосунків.
4. Базова цифрова грамотність - розуміння і навички використання цифрових технологій та інструментів для їх ефективного використання, будь то для збору інформації, комунікації, співпраці чи вирішення проблем.

5. Навчальна компетентність - здатність постійно здобувати, адаптувати і розвивати нові знання і навички, щоб йти в ногу зі змінними вимогами і викликами світу праці.

6. Стійкість - здатність справлятися зі стресами, викликами і невдачами, адаптуватися, відновлюватися і рухатися далі, щоб підтримувати психологічну стійкість і особисту стабільність.

7. Саморефлексія - здатність критично дивитися на себе, розпізнавати власну поведінку, сильні і слабкі сторони і вчитися на них, щоб сприяти особистісному зростанню і розвитку.

8. Готовність брати на себе відповідальність - готовність брати на себе відповідальність за власні дії, рішення і результати, дотримуватися етичних принципів і проактивно сприяти досягненню цілей.

9. Подолання невизначеності - здатність адаптуватися в невизначених і мінливих ситуаціях, залишатися гнучким, зважувати ризики і приймати рішення, навіть якщо не вся інформація чи результати передбачувані.

10. Подолання складних ситуацій - здатність розуміти, аналізувати і спрощувати складні взаємозв'язки, щоб розробляти відповідні стратегії дій та ефективно вирішувати складні проблеми.

11. Управління інформацією - здатність ефективно збирати, організовувати, оцінювати і використовувати інформацію для отримання відповідної інформації, прийняття обґрунтованих рішень та ефективної роботи.

12. Самоефективність - віра у власну здатність успішно виконувати завдання і досягати цілей, а також мотивація і рішучість долати ці виклики, позитивно впливаючи на своє життя.

13. Критичне мислення - здатність ретельно аналізувати інформацію та аргументи, приймати різні точки зору, логічно мислити і робити обґрунтовані висновки. Воно включає здатність ставити під сумнів припущення, вивчати докази та приймати фактичні рішення.

14. Міжкультурна компетентність - здатність розпізнавати і поважати культурне розмаїття та успішно працювати з людьми з різним культурним походженням. Це включає розуміння культурних відмінностей, здатність до

міжкультурного спілкування і готовність адаптуватися до різних культурних контекстів.

15. Конфліктна компетентність - здатність розпізнавати, аналізувати і конструктивно вирішувати конфлікти. Вона включає здатність ефективно спілкуватися, враховувати різні точки зору, знаходити компроміси та прагнути взаємовигідних рішень.

16. Креативність - здатність генерувати нові ідеї, концепції і рішення. Креативність передбачає мислення поза загальноприйнятими рамками, поєднання різних ідей і пошук інноваційних підходів до вирішення проблем.

17. Навички мережевої взаємодії - здатність ефективно встановлювати, будувати і використовувати стосунки для отримання інформації, ресурсів і підтримки. Вона включає активне спілкування, підтримку контактів і здатність взаємодіяти в різних соціальних та професійних середовищах.

18. Емпатія - здатність співпереживати і розуміти почуття, перспективи та потреби інших. Емпатія включає чутливість, співчуття і здатність будувати й підтримувати міжособистісні стосунки.

19. Розуміння процесів - розуміння робочих процесів, процесів і взаємозв'язків в організації чи проєкті. Воно включає здатність досягнути загальний контекст, виявити слабкі місця та оптимізувати процеси.

20. Переносність - здатність переносити знання та навички з однієї ситуації в іншу та застосовувати їх у нових контекстах. Переносність передбачає адаптацію та застосування вивчених концепцій, методів та досвіду в різних ситуаціях.

21. Адаптивність - здатність гнучко адаптуватися до нових ситуацій, вимог та змін. Вона включає готовність до змін, відкритість до нового та здатність швидко адаптуватися до нових обставин.

Згідно з Future of Jobs Report Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року серед найбільш затребуваних навичок у світі будуть аналітичне мислення, комплексне розв'язання проблем, активне навчання, стійкість і гнучкість, креативність, лідерство і технологічна грамотність [40]. Тобто, окрім суто технічних умінь (роботи з даними, програмування тощо), роботодавці все

більше очікують від працівників уміння швидко навчатися, витримувати стрес і пропонувати нові ідеї – без цих якостей опанувати новітні технології або побудувати інноваційну стратегію неможливо. Глобальні тенденції такі, що половина всіх співробітників потребуватиме перекваліфікації або підвищення кваліфікації до 2025 року через стрімку цифровізацію і зміну бізнес-моделей [40]. Отже, компанії мають культивувати культуру розвитку і навчання, щоб їхній персонал встигав за змінами.

У літературі наголошується, що немає універсального списку мета-компетенцій [16]; важливо адаптувати модель під конкретний контекст. У наведеному переліку деякі компетенції перекриваються (наприклад, «подолання невизначеності» і «адаптивність»), тоді як інші (системне мислення, творчий менеджмент ризиків) відсутні. Тож список має бути відкритим до доповнення відповідно до галузевих потреб. Відокремлений розвиток мета-компетенцій не дасть ефекту без інтеграції в HR-процеси: оцінку, атестацію, планування кар'єри. Meta-підхід має стати частиною культури організації, адже стратегічна стійкість вимагає впровадження адаптивності у політики, операції та цикли планування [56]. З огляду на обмежені ресурси, компаніям доцільно визначити ключові мета-компетенції, які сприятимуть їхній стратегічній стійкості. Базовими пріоритетами можуть бути самоорганізація, критичне мислення, креативність, комунікаційна компетентність, цифрова грамотність та стійкість. Ці компетенції створюють основу для швидкого навчання, інновацій та проактивного управління ризиками.

Отже, мета-компетенції забезпечують готовність персоналу до невизначеності і постійних змін, сприяють інноваційності і здатності переносити знання у нові контексти. Вони не підміняють професійні компетентності, а підсилюють їх, переводячи «набір базових навичок у стан ширшого буття». Системне впровадження цих компетенцій через діагностику, програмування розвитку, інтеграцію у HR-системи та моніторинг (як описано у нашій алгоритмічній моделі) дозволить українським підприємствам

вибудувати трансформаційну стійкість, орієнтовану не лише на виживання, а й на довгострокове зростання.

У цьому контексті для забезпечення трансформаційної стійкості підприємства рекомендуємо впровадити Дорожню карту розвитку мета-компетенцій персоналу для забезпечення трансформаційної стійкості підприємства, яка відображає послідовну траєкторію формування, розвитку і закріплення мета-компетенцій працівників у логіці стратегічного управління.

Її структура базується на чотирьох взаємопов'язаних стадіях:

- оцінювально-аналітичній;
- проєктній;
- інституційно-культурній;
- моніторингу і контролю.

Ці стадії забезпечують перехід від діагностики компетенцій до побудови самопідтримуваної системи безперервного розвитку персоналу. Нижче подано узагальнену таблицю, яка стисло відображає зміст Дорожньої карти розвитку мета-компетенцій персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Зміст і параметри реалізації Дорожньої карти розвитку мета-компетенцій персоналу

Стадії	Тривалість	Мета	Основний зміст робіт	Ключові показники (метрики)	Ризики - запобіжники
Стадія 1. Оціночно-аналітична (діагностика рівня мета-компетенцій)	4–6 тижнів	Визначення вихідного рівня мета-компетенцій, «білих плям» та зв'язку з бізнес-цілями і ризиками	Побудова моделі компетенцій (когнітивні, соціальні, емоційні); тестування (Watson-Glaser, EQ-тести, 360°); соціометрія; аналіз даних і формування звіту	Coverage $\geq 85$ %; $\alpha$ Кронбаха $\geq 0,7$ ; валідність даних $\geq 95$ %	Низька участь - комунікаційна кампанія; соціальна бажаність - анонімність; перевантаження - скорочення часу оцінки $\leq 60$ хв
Стадія 2. Конструкторська (проекування програм розвитку)	10–12 тижнів	Розроблення навчальних програм, персоналізація розвитку, інтеграція навчання в роботу	Планування портфеля програм; створення індивідуальних планів розвитку (IDP); впровадження мікронавчання, проєктів-викликів, наставництва; оцінка результатів	Coverage of learning $\geq 75$ %; приріст Competence Index $\geq +0,5$ ; Engagement Score $+10$ %; Learning ROI $\geq 1,5$ ; задоволення $\geq 4,2/5$	Низька залученість - кампанія «Навчання = можливість»; перевантаження - мікроформати; формальність IDP - кварталні ревію; розрив теорії і практики - проєкти-виклики
Стадія 3. Інституційно-культурна (інтеграція системи розвитку)	3–4 місяці	Забезпечення сталість процесу через нормативне, мотиваційне та культурне закріплення	Оновлення положень, посадових профілів, включення компетенцій у добір персоналу; запровадження коефіцієнта розвитку компетенцій; аналітика HR Learning Dashboard; аудит системи розвитку	Institutionalization Rate $\geq 80$ %; Motivation Alignment $\geq 0,8$ ; Learning ROI $\geq 1,6$ ; Cultural Integration $\geq 4,0/5$	

## Продовження таблиці 3.5

Стадія 4. Моніторинг і корекція	Забезпечення стійкого функціонування системи розвитку мета-компетенцій через регулярний аналіз прогресу, корекцію програм та адаптацію HR-інтервенцій на основі даних Smart-платформи	Квартальний аудит Competence Index і виконання IDP; моніторинг навчальної активності через Learning Analytics; виявлення «вузьких місць» у навчанні і перевантажень; перерахунок Learning ROI і впливу на продуктивність; корекція мікромодулів, наставництва, проєктів-викликів; проведення компетентнісних ретроспектив; синхронізація з кадровими та бізнес-KPI.	Competence Index $\Delta \geq +0,7$ за цикл; Completion Rate $\geq 80\%$ ; Learning ROI $\geq 1,7$ ; Retention of Skills $\geq 70\%$ через 90 днів; Performance Improvement $\geq 5-8\%$ ; Drop-off Rate $\leq 15\%$ ; Точність прогнозів Smart-контур $\geq 85\%$ .	Ризик зниження ефекту навчання - регулярне «підкріплення» навичок; • формальність участі - гейміфікація, челенджі, прив'язка до винагороди. • Відсутність бізнес-ефекту - корекція програм за KPI, зміна форматів (action learning)ехнічні збої Smart-платформи - дублювальний моніторинг, SLA-підтримка.
------------------------------------	---	---	--	---

Примітка: *Coverage* - охоплення оцінювання персоналу;  $\alpha$  *Cronbach* - внутрішня узгодженість інструментів оцінювання; *Data Validity* - валідність і коректність даних; *Coverage of Learning* - частка працівників, охоплених навчальними програмами; *Competence Index* - приріст індексу мета-компетентностей; *Engagement Score* - зростання показника залученості; *Learning ROI* - окупність навчання; *Satisfaction* - оцінка задоволеності навчанням; *Institutionalization Rate* - рівень інтеграції компетенцій у процедури і політики; *Motivation Alignment* - узгодженість мотивації розвитку з цілями підприємства; *Cultural Integration* - рівень вбудованості компетенцій у культуру підприємства; *Retention of Skills* - збереження нових навичок; *Performance Improvement* - покращення результативності роботи; *Drop-off Rate* - частка учасників, які припинили навчання; *Smart-Contour Forecast Accuracy* - точність прогнозів Smart-контру не нижче.

Джерело:

розробка

автора

Методичне підґрунтя сформованої системи метрик у Дорожній карті розвитку мета-компетенцій персоналу спирається на відтворювані міжнародні стандарти вимірювання людського капіталу, психометричні норми і галузеві бенчмарки корпоративного навчання. Поріг Coverage  $\geq 85$  % узгоджується з вимогами репрезентативності, сформульованими у професійних рекомендаціях щодо організації опитувань, де зазначено, що зниження рівня відповідей нижче 80 % створює систематичну похибку і спотворює аналітику; у PointerPro [49] вказано, що «низький рівень відповіді негативно впливає на точність результатів». Тому поріг 85 % є обґрунтованим для забезпечення валідності діагностики мета-компетенцій.

Надійність оцінювальних інструментів підтверджує метрика  $\alpha$  Кронбаха  $\geq 0,7$ , яка має пряме академічне обґрунтування. У статті M. Tavakol і R. Dennick (2011) [60], опублікованій у International Journal of Medical Education, вказано, що прийнятні значення коефіцієнта Кронбаха становлять 0,70–0,95, що забезпечує внутрішню узгодженість тестів [60]. Таким чином, поріг  $\geq 0,7$  є стандартом психометричної надійності. Вимога Валідність даних  $\geq 95$  % логічно витікає з підходів ISO 30414 щодо якості HR-даних, де підкреслюється допустимість лише мінімальної частки дефектних записів [34].

Для другого етапу - проектно-конструкторського застосовано показники, що безпосередньо корелюють із міжнародними L&D-бенчмарками. Метрика Coverage of learning  $\geq 75$  % ґрунтується на практичних орієнтирах платформ корпоративного навчання. У блозі Code of Talent. прямо наведено приклад рекомендованих значень: ідеальний рівень завершення навчання досягає 80 % [9]. Це дозволяє встановити нижню межу участі персоналу у навчальних програмах у межах 70–80 %. Поріг Приріст Competence Index  $\geq +0,5$  формується як агрегований мінімум, прийнятий у більшості L&D-центрів, де зрушення нижче 0,5 вважається недостатнім для формування стійких поведінкових патернів.

Збільшення Engagement Score на +10 % підкріплюється емпіричними даними. За результатами дослідження, наведення у аналітичному матеріалі Marq, підрозділи з високою залученістю демонструють зростання на 10 % у

рейтингах взаємодії з клієнтами [6]. Саме тому приріст у межах десяти процентних пунктів розглядається як статистично значущий і відчутний.

Показник Learning ROI  $\geq 1,5$  також має емпіричну базу. У дослідженні Accenture, що кожен долар, витрачений на навчання, приносив \$4,53, тобто ROI становив 353 % [12]. Таким чином, ROI рівня 1,5–1,7 (150–170 %) є цілком досяжним і відповідає високопріоритетним програмам розвитку компетенцій.

Етап інституційно-культурної інтеграції потребує метрик, що фіксують не лише знання, а структурне вбудовування нового поведінкового каркасу в організаційне середовище. Показник Institutionalization Rate  $\geq 80$  % відповідає практикам CIPD і підходам Denison Consulting (модель Denison, яка визначає необхідність масового охоплення управлінських процедур), хоча відкриті числові пороги не публікуються [14]. Значення Motivation Alignment  $\geq 0,8$  відображає рівень системного вирівнювання стимулів і стратегічних орієнтирів, що в методології Denison трактується як високий рівень узгодженості [14]. Поширення метрики Learning ROI  $\geq 1,6$  на цьому етапі виправдане тим, що системні зміни мають забезпечувати ще вищий економічний ефект порівняно з етапом навчання. Оцінка Cultural Integration  $\geq 4,0/5$  відповідає порогу, прийнятому у моделях діагностики організаційної культури за K. S. Cameron і R. E. Quinn (Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2011) [5], де 4,0 вважається рівнем «реальної поведінкової інтеграції».

Отже, всі метрики Дорожньої карти мають чітке публічне обґрунтування або через академічні джерела, або через галузеві стандарти, або шляхом відтворення емпіричних L&D-практик. Їх застосування забезпечує можливість верифікації методології та дозволяє уникнути звинувачень у декларативності чи довільному виборі порогів.

Стадія 1. Оціночно-аналітична фаза (діагностика рівня мета-компетенцій).

Мета: визначити вихідний рівень мета-компетенцій працівників, виявити «білі плями» і пов'язати їх із бізнес-цілями й ризиками. Без якісної діагностики розвиткові програми можуть бути формальними або не відповідати реальним потребам.

1. Побудова моделі мета-компетенцій у трьох блоках (когнітивні, соціальні, емоційні). Мета: створити інструмент системної оцінки й розвитку персоналу.

1.1. Когнітивний блок. Сюди входять: системне і критичне мислення, цифрова грамотність, здатність працювати з інформацією і складними проблемами. Рекомендовані дії.

- Розробити чек-лист компетенцій за шкалою 1–5 для оцінки працівників.

- Використати інструменти оцінювання: тести Watson-Glaser (міжнародний тест на критичне мислення: перевіряє логіку, аргументацію, уміння робити висновки. Використовується при оцінці управлінців і аналітиків), кейсові завдання (аналіз сценарію), цифровий профайл (Digital Competence Index - індекс цифрової грамотності, який показує рівень володіння офісними, аналітичними, комунікаційними ІТ-інструментами - Excel, CRM, Power BI, ChatGPT тощо).

- Організувати міні-тренінги з аналітичного мислення, data-skills (навички роботи з даними: уміння збирати, очищати, аналізувати й інтерпретувати інформацію для прийняття рішень.), ухвалення рішень в умовах невизначеності.

1.2. Соціальний блок. Охоплює комунікаційні навички, колаборацію, емпатію, міжкультурну взаємодію, конфлікт-менеджмент. Рекомендовані дії.

- Провести 360-градусне оцінювання (перевірка, де керівник, колеги, підлеглі й сам працівник оцінюють його комунікацію, співпрацю і лідерство).

- Впровадити соціометрію в межах проєктних команд для аналізу реальної взаємодії, тобто опитування в команді, щоб визначити, хто з ким реально співпрацює та як формуються неформальні зв'язки.

- Запровадити внутрішні воркшопи з емпатійного лідерства (емоційна комунікація, міжкультурні кейси).

1.3. Емоційний блок. Охоплює саморефлексію, саморегуляцію, стійкість і адаптивність. Рекомендовані дії.

- Використати психометричні опитувальники - EQ-тести (психологічні тести для визначення рівня емоційного інтелекту: емпатії, саморегуляції, соціальної чутливості), опитувальник самооцінки Goleman (інструмент, що допомагає самостійно оцінити свої сильні й слабкі сторони у сфері емоційного інтелекту: самосвідомість, мотивація, управління емоціями)

- Включити індивідуальні програми розвитку (IDP) із коучингом і супервізією.

- Запровадити практики well-being (програми підтримки психоемоційного стану працівників): короткі mindfulness-сесії - короткі вправи на усвідомленість і зниження стресу; енергопаузи (5–10-хвилинні перерви для відновлення концентрації та запобігання вигоранню), механізми профілактики емоційного вигорання.

Тривалість реалізації Стадії 1 має становити приблизно 4–6 тижнів, що охоплює повний цикл від розроблення моделі мета-компетенцій до затвердження звіту з результатами діагностики. На першому тижні здійснюється підготовчо-організаційна робота: затверджується модель мета-компетенцій у трьох блоках (когнітивному, соціальному й емоційному), узгоджуються інструменти оцінювання (тести, кейси, опитувальники, соціометрія) і визначається вибірка учасників. Другий-третій тиждень присвячується безпосередньому збору емпіричних даних: проведенню онлайн- і офлайн-оцінювання, 360-градусних опитувань, EQ-тестів, аналізу результатів за підрозділами; до кінця цього періоду рівень заповнення анкет має становити не менше ніж 80 % від загальної вибірки. Четвертий–п'ятий тиждень передбачає аналітичну обробку результатів, побудову агрегованих показників, визначення середніх балів за кожною компетенцією і формування зведеного звіту з діагностики, який включає список Top-10 компетенцій, рекомендованих до розвитку. На шостому тижні проводиться нарада з ключовими стейкхолдерами (HR-директор, керівники напрямів, аналітики), де ухвалюється рішення щодо подальших дій: «Go» - перехід до наступного етапу проектування програм розвитку, або «Refine» - повернення до доопрацювання інструментів чи вибірки.

Для забезпечення достовірності результатів використовуються метрики якості діагностики, які не варто плутати з КРІ розвитку. Основними показниками є: частка працівників, що пройшли оцінювання (цільовий рівень  $\geq 85\%$ ), що свідчить про репрезентативність вибірки; статистична узгодженість інструментів оцінювання, вимірювана коефіцієнтом  $\alpha$  Кронбаха (ціль  $\geq 0,7$ ); перевірка відсутності систематичних відхилень за статтю, віком чи посадовими рівнями (рівень значущості  $p > 0,05$ ); частка валідних відповідей без дублів і пропусків (ціль  $\geq 95\%$ ).

Під час реалізації етапу враховуються потенційні ризики і відповідні запобіжники. У разі низької участі персоналу передбачається активний комунікаційний план: інформаційні листи, нагадування, роз'яснення цінності діагностики та підтримка з боку керівників. Щоб зменшити ризик соціальної бажаності відповідей, оцінювання проводиться анонімно, а інструменти розподіляються у часі, щоб уникнути втоми респондентів. Для запобігання перенавантаженню працівників кількість інструментів обмежується принципом мінімальної достатності, тобто загальний час проходження усіх форм оцінювання не перевищує 60 хвилин на одного учасника.

Завдяки такій структурі часових рамок, якісних метрик і механізмів контролю ризиків фаза діагностики забезпечує валідність і практичну придатність отриманих результатів, створюючи надійну основу для переходу до наступної стадії - конструкторської фази Дорожньої карти.

Стадія 2. Конструкторська стадія (проектування програм розвитку мета-компетенцій)

Мета: проектувати навчальні і програми розвитку, які усувають виявлені під час діагностики прогалини у розвитку персоналу, формують поведінкові зміни, що підсилюють стратегічну стійкість підприємства, і забезпечують цільове підвищення когнітивних, соціальних і емоційних мета-компетенцій.

Рекомендовані дії на цій стадії.

1. Планування портфеля програм розвитку. Після отримання результатів діагностики HR-служба разом із керівниками структурних підрозділів проводить сесії узгодження цілей розвитку. На цих сесіях визначаються:

пріоритетні мета-компетенції (ті, що виявилися найбільш важливими для бізнес-результатів); зв'язок кожної компетенції з бізнес-процесами (наприклад, системне мислення - із стратегічним плануванням, адаптивність - з управлінням змінами, емпатія - із клієнтським сервісом); очікуваний поведінковий результат, тобто, які конкретні дії мають змінитися після навчання. Далі формується портфель програм розвитку, структурований за трьома рівнями: корпоративні програми - для всього персоналу (цифрова грамотність, командна комунікація, стійкість); функціональні - для певних професійних груп (аналітика даних, клієнтська орієнтація, міжкультурна взаємодія); лідерські - для керівників і ключових фахівців (системне мислення, саморегуляція, емоційне лідерство). Для кожного напрямку розробляється паспорт програми - короткий документ, що містить цілі, цільову аудиторію, методи, тривалість, критерії оцінювання. План навчання прив'язується до стратегічних періодів підприємства (квартал, рік) і синхронізується з КРІ персоналу.

2. Розроблення форматів і методів навчання. Основний принцип - змішане навчання: комбінація онлайн-платформ, практичних тренінгів і менторських інструментів.

Рекомендовані дії:

- Онлайн-курси - базові модулі з цифрової грамотності, критичного мислення, управління стресом.
- Офлайн-тренінги - розвиток навичок співпраці, лідерства, емоційного інтелекту.
- Симуляції і бізнес-ігри - відтворення реальних виробничих чи кризових ситуацій для тренування швидкого прийняття рішень.
- Кросфункціональні проекти - спільні завдання між підрозділами для розвитку колаборації і системного бачення.
- Менторинг - закріплення за досвідченими працівниками молодших колег із чіткими навчальними цілями.
- Коучинг - персональні сесії з фокусом на розвиток саморефлексії, саморегуляції, управління емоціями.

Щоб підвищити ефективність, слід застосувати метод активного навчання 70/20/10: 70 % - навчання через роботу над реальними задачами; 20 % - через наставництво й обмін досвідом; 10 % - через формальне навчання (курси, тренінги) [121; 131]. Розроблені програми фіксуються в HR-системі (Hurma, PeopleForce або Moodle), що дозволяє автоматично відстежувати проходження курсів, зворотний зв'язок і динаміку розвитку.

3. Персоналізація траєкторій розвитку. Розвиток мета-компетенцій має бути адресним. Для цього формується індивідуальний план розвитку (IDP) кожного працівника на основі результатів Кроку 1.

Механізм пропонується наступний (рис. 3.4).

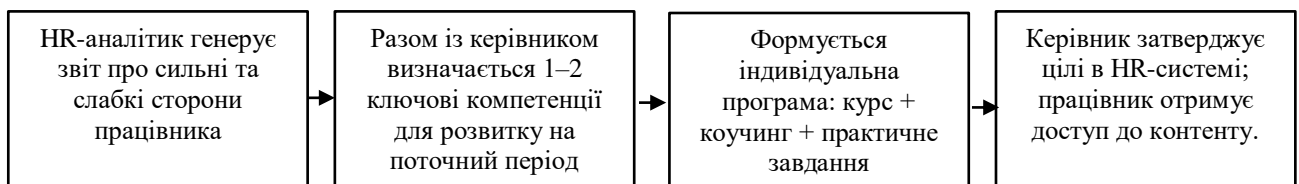


Рисунок 3.4 - Механізм формування індивідуального плану розвитку (IDP) працівника

Приклади персоналізації: для співробітників із високими аналітичними навичками - розвиток емоційної стійкості і командної співпраці; для працівників із сильними комунікаційними здібностями - програми з цифрової аналітики та стратегічного мислення; для керівників - навчання коучинговому стилю управління й навичкам лідерства в період змін. Результати виконання IDP мають щоквартально переглядатися, що дозволяє адаптувати програму до реальних змін у компетенціях працівника.

4. Інтеграція навчання у щоденну діяльність. Однією з ключових вимог сучасного розвитку є перенесення навчання в робоче середовище. Підприємство впроваджує підхід learning on the job, де навчання відбувається під час виконання поточних завдань.

Практичні інструменти пропонуються наступні:

- Проєкти-виклики: короткострокові командні завдання, що вимагають застосування мета-компетенцій (наприклад, створення пропозиції з оптимізації процесу).

- Рефлексійні сесії: після завершення проєкту команда проводить короткий аналіз («що вдалося і що можна покращити»).

- Job rotation: тимчасове переведення працівників між відділами для розширення системного мислення.

- Спільноти практики: внутрішні групи у Teams або Telegram для обміну досвідом і порадами.

Такий формат дозволяє закріпити знання практикою, а не лише навчальними матеріалами.

5. Оцінювання ефективності програм розвитку. Система оцінювання базується на інтеграції кількісних і якісних показників, що вимірюють як зміну рівня компетенцій, так і вплив на стратегічні результати.

Основні показники можуть бути наступними: Competence Index - середній приріст рівня ключових мета-компетенцій (за шкалою 1–5); Initiative Rate - кількість нових ідей або проєктів, ініційованих працівниками після навчання; Engagement Score - індекс залученості персоналу; Learning ROI - співвідношення вартості навчання до економічного ефекту (покращення продуктивності, скорочення плинності). Для візуалізації даних HR-аналітика формує HR Learning Dashboard, який відображає динаміку розвитку компетенцій у розрізі підрозділів і часових періодів. Результати моніторингу щорічно використовуються для корекції навчальних програм і формування нового циклу розвитку.

Друга стадія дорожньої карти триває орієнтовно дванадцять тижнів і охоплює період від розроблення навчальних форматів до оцінювання результативності програм розвитку. Його ключовим завданням є створення стійкої системи навчання, що безпосередньо підсилює стратегічні цілі підприємства. На третьому–п'ятому тижнях проводиться розроблення форматів і методів навчання, які мають забезпечити поєднання теоретичного засвоєння знань і практичного відпрацювання навичок. За адміністрування навчальних

процесів відповідає фахівець із цифрового навчання або HR-аналітик, який координує функціонування внутрішньої платформи (LMS) і забезпечує моніторинг участі працівників. Контент навчальних модулів розробляють тренери, експерти або внутрішні наставники під керівництвом HR-відділу. Серед показників ефективності - частка працівників, які успішно завершили курси (ціль - не менше 75 %), а також відсоток тих, хто застосував отримані знання у практичній роботі (щонайменше 60 % від числа учасників).

На шостому–сьомому тижнях здійснюється персоналізація програм розвитку. Кожен працівник, який пройшов попередній етап діагностики, отримує власний індивідуальний план розвитку - документ, що окреслює пріоритетні компетенції, цілі, навчальні заходи і строки виконання. Уся інформація вноситься до електронної бази, де HR-відділ відстежує динаміку виконання планів. Контроль відбувається через щоквартальні наради з керівниками підрозділів, під час яких переглядаються результати розвитку, проводиться самооцінка та уточнюються цілі на наступний період.

На восьмому–десятому тижнях навчання переходить у практичну площину через інтеграцію розвитку в повсякденну діяльність. У цей період запроваджуються короткострокові командні проєкти-виклики, де працівники мають змогу застосувати нові знання у реальних умовах. Також проводяться рефлексійні сесії, під час яких команди аналізують успішні дії та помилки, а результати фіксуються в загальній базі знань. Працівників можуть тимчасово переводити між підрозділами, щоб вони здобули ширше розуміння бізнес-процесів. Додатково створюються спільноти практики - внутрішні онлайн-групи для обміну досвідом і колективного вирішення виробничих задач. Метрикою ефективності цього блоку виступає частка працівників, які беруть участь у навчанні без відриву від роботи, - бажаний показник становить не менше 60 %.

На одинадцятому–дванадцятому тижнях проводиться оцінювання ефективності програм розвитку. HR-відділ аналізує кількісні та якісні результати навчання, узагальнює дані про зміну рівня компетенцій, рівень залученості персоналу та економічний ефект від програм. За результатами

формується річний звіт, який містить такі показники: частка охоплення навчанням (ціль - не менше 75 % персоналу), індекс зростання компетенцій (середній приріст ключових мета-компетенцій не менше 0,5 пункту за шкалою 1–5), індекс залученості (збільшення на 10 % порівняно з попереднім періодом), коефіцієнт ефективності навчання (співвідношення економічної вигоди до витрат не нижче 1,5) і рівень задоволеності учасників (оцінка якості програм не нижче 4,2 бали з 5). Отримані результати узагальнюються у системі HR-аналітики, на основі якої формуються рекомендації щодо корекції навчальних модулів і підготовки наступного циклу розвитку.

Разом із цим стадія супроводжується постійним моніторингом ризиків і впровадженням превентивних заходів. Основні ризики пов'язані з низькою залученістю працівників, перевантаженням навчальними активностями, відривом між теорією і практикою, а також формальністю у виконанні індивідуальних планів. Для подолання цих ризиків HR-відділ проводить інформаційну кампанію «Навчання - це можливість», залучає керівників до ролі наставників і модераторів навчальних процесів. Для уникнення перевтоми впроваджується принцип коротких інтерактивних модулів і чергування форматів навчання. З метою закріплення знань на практиці застосовується система проєктів-викликів із обов'язковим післяпроєктним обговоренням результатів. Щоб уникнути формального виконання індивідуальних планів розвитку, здійснюється їх квартальний перегляд і оновлення відповідно до реальних змін у компетенціях працівника.

Таким чином, другий етап дорожньої карти передбачає повний цикл проєктування, реалізації і вимірювання програм розвитку персоналу. Його виконання забезпечує поєднання навчання з операційною діяльністю, створює умови для персоналізованого підходу та формує культуру практичного навчання, де розвиток компетенцій стає безперервним процесом, а не разовою ініціативою.

Стадія 3. Інституційно-культурна інтеграція системи розвитку мета-компетенцій.

Мета: забезпечити сталість і системність розвитку мета-компетенцій через вбудування результатів попередніх етапів у політику, процедури, мотиваційні механізми і культуру підприємства.

1. Нормативне закріплення процесів розвитку. Після реалізації діагностики й розроблення програм розвитку доцільно інституціоналізувати процес через оновлення внутрішніх положень. Рекомендовані дії:

– Внести до Положення про розвиток персоналу окремий розділ «Управління мета-компетенціями», де чітко визначити: періодичність оцінювання (раз на рік або раз на пів року); методи вимірювання (тести, 360-опитування, KPI-індикатори); відповідальних осіб (HR керівник, керівник підрозділу, коуч).

– Оновити посадові профілі з урахуванням ключових мета-компетенцій, які відповідають стратегічним напрямкам підприємства (адаптивність, критичне мислення, стійкість, комунікаційність).

– Інтегрувати компетенційні вимоги у процедуру добору персоналу - використовувати кейсові завдання і поведінкові інтерв'ю, що перевіряють мета-компетенції ще на етапі найму.

2. Включення показників мета-компетенцій у систему мотивації. Розвиток компетенцій має підтримуватися не лише навчанням, а й матеріальним і нематеріальним заохоченням.

Механізм реалізації виглядає наступним чином (рис. 3.5).

3. Моніторинг і постійне вдосконалення системи. Для забезпечення безперервного контролю ефективності створюється система HR-аналітики другого рівня, що об'єднує результати оцінки компетенцій, навчальних KPI і бізнес-показники. Рекомендовані дії:

– Формування HR Learning Dashboard, який відображає динаміку розвитку мета-компетенцій у розрізі підрозділів, вікових і посадових груп.

– На основі даних формувати коригувальні дії: оновлення навчальних програм, зміна форматів, уточнення мотиваційних механізмів.

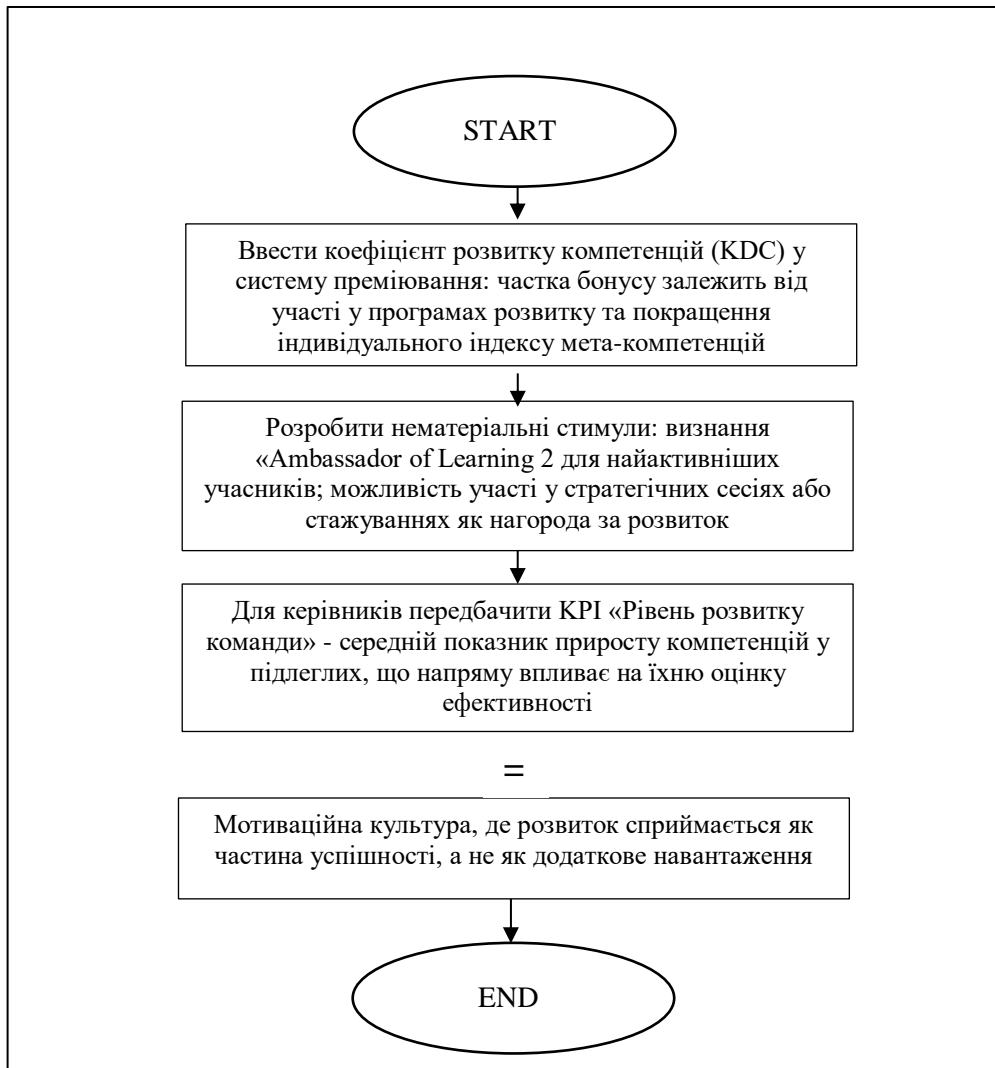


Рисунок 3.5 - Механізм інтеграції розвитку мета-компетенцій у систему мотивації персоналу

Джерело: розробка автора

Третя стадія дорожньої карти триває орієнтовно три-чотири місяці й спрямований на те, щоб зробити розвиток компетенцій не разовою ініціативою, а невід'ємним елементом управлінської політики підприємства. Першим кроком є нормативне закріплення процесів розвитку, яке триває близько шести тижнів і передбачає оновлення внутрішніх документів підприємства. HR-директор спільно з керівниками підрозділів і юридичною службою вносять зміни до Положення про розвиток персоналу, створюючи окремий розділ «Управління мета-компетенціями», де визначаються періодичність оцінювання, методи вимірювання (тести, 360-градусне опитування, KPI-індикатори), структура звітності та відповідальні особи. Додатково оновлюються посадові

інструкції, що тепер містять вимоги до когнітивних, соціальних і емоційних компетенцій, які безпосередньо підтримують стратегічну стійкість підприємства.

Наступним етапом, який триває орієнтовно шість тижнів, є включення показників розвитку мета-компетенцій у систему мотивації. HR-директор спільно з фінансовим департаментом розробляють механізм, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Запроваджується коефіцієнт розвитку компетенцій (КРК), що впливає на розмір премії працівника залежно від його активності у програмах розвитку та динаміки особистого показника Competence Index. Ефективність цього етапу вимірюється низкою метрик: частка працівників із позитивною динамікою Competence Index має становити не менше 70 %, а рівень виконання показника «розвиток команди» серед керівників - не менше 80 %. Загальний індекс залученості до програм розвитку має перевищувати 75 %, а після впровадження оновленої системи очікується зростання середнього мотиваційного індексу щонайменше на 10 %.

Завершальною частиною є моніторинг і постійне вдосконалення системи, який триває близько чотирьох тижнів. HR-аналітик разом із керівниками підрозділів формує єдину інформаційну панель HR Learning Dashboard, що візуалізує динаміку розвитку мета-компетенцій за категоріями працівників, віковими групами і підрозділами. Щороку проводиться аудит системи розвитку, під час якого оцінюється відповідність навчальних програм стратегічним цілям підприємства та виявляється зв'язок між Competence Index і ключовими бізнес-показниками - продуктивністю, рентабельністю і інноваційністю. На основі аудиту складається план коригувальних дій, який може включати оновлення змісту навчальних курсів, адаптацію методів навчання, уточнення критеріїв оцінювання або перегляд мотиваційних механізмів. Результати аудиту узагальнюються у щорічному звіті про стан системи розвитку персоналу, який розглядається на стратегічній сесії підприємства. Ефективність оцінюється за кількома показниками: стабільність Competence Index (різниця між кварталами не перевищує 0,2 бали), виконання річного плану навчання не нижче 90 %, зростання коефіцієнта економічної ефективності навчання (Learning ROI) до

рівня 1,6 і вище, а також підвищення рівня задоволеності працівників можливостями розвитку до 4,3 бали з 5.

Водночас цей етап супроводжується потенційними ризиками, серед яких бюрократизація процесів, формальний підхід до оцінювання, недостатня мотивація персоналу або опір змінам. Для запобігання цим ризикам усі процедури максимально автоматизуються - оцінки фіксуються в електронній HR-системі, що мінімізує паперову звітність. Керівники проходять спеціальні інформаційні сесії про значення мета-компетенцій для стійкості організації, а працівники залучаються до циклу зворотного зв'язку, де можуть пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення навчальних програм. Додатково передбачено участь топменеджменту у ролі прикладу, тобто керівники демонструють культуру безперервного навчання через участь у тренінгах і менторських програмах.

У результаті реалізації цього етапу підприємство отримує повноцінну систему управління розвитком компетенцій, де всі елементи від відбору кадрів і мотивації до оцінювання діють у єдиній логіці стратегічної стійкості. Нормативне закріплення процесів, ефективна мотивація та розвинена аналітична система формують самопідтримуваний цикл розвитку персоналу, який перетворює навчання та вдосконалення навичок на сталу частину корпоративної культури.

Стадія 4 у Дорожній карті розвитку мета-компетенцій формує завершальну, але водночас безперервну фазу, у якій система переходить від проєктного циклу до режиму стійкого функціонування. Її сутність полягає у регулярному вимірюванні прогресу, коригуванні навчальних програм й адаптації HR-інтервенцій на основі даних Smart-платформи, що забезпечує не епізодичний, а циклічний характер розвитку компетенцій. Квартальний аудит Competence Index, аналіз виконання індивідуальних планів розвитку і відстеження навчальної активності через Learning Analytics дозволяють встановити, наскільки працівники демонструють реальний приріст навичок, як змінилася їхня поведінка в робочих процесах і чи транслюється навчання у продуктивність. Завдяки цьому стадія не лише виявляє «вузькі місця»,

наприклад перевантаження навчальними модулями, низьку результативність наставництва або падіння мотивації, а й задає механізми їх усунення: оновлення мікромодулів, переформатування коучингових програм, впровадження гнучкіших режимів навчання чи посилення практичних завдань.

У межах цієї стадії особливу роль відіграє повторний розрахунок Learning ROI й оцінка впливу розвитку на ключові бізнес-показники, зокрема підвищення результативності команд, скорочення циклів виконання завдань або покращення якості управлінських рішень. Показники, закладені у таблиці дорожньої карти - Competence Index  $\Delta \geq +0,7$  за цикл, Completion Rate  $\geq 80\%$ , Learning ROI  $\geq 1,7$ , Retention of Skills  $\geq 70\%$  через 90 днів, Performance Improvement  $\geq 5-8\%$ , Drop-off Rate  $\leq 15\%$  і точність Smart-прогнозування  $\geq 85\%$  створюють об'єктивну систему контролю ефективності й дозволяють порівнювати зміни між періодами. Завдяки цьому підприємство отримує можливість не лише фіксувати факт приросту навичок, а й шкалювати його вплив на операційну діяльність.

Організаційно цей етап передбачає проведення компетентнісних ретроспектив, де обговорюються результати навчання, бар'єри впровадження нових навичок і пропозиції команд щодо покращення змісту програм. Такі зустрічі синхронізуються з кадровими і бізнес-KPI, що дозволяє поєднувати інформацію про поведінкові зміни з даними про продуктивність, якість роботи й інноваційну активність. Окремо забезпечується порівняльний аналіз підрозділів, що дає змогу виявляти як внутрішні успіхи, так і ризикові зони. У випадку виявлення системних проблем, наприклад, стійкого падіння залученості або відриву теорії від практики, HR-команда ініціює корекцію програм, вводить додаткові практичні завдання, адаптує методи наставництва чи змінює інтенсивність навчальних модулів.

Ризики цієї стадії зосереджені навколо втрати ефекту навчання, формальної участі у програмах або технічної нестабільності Smart-платформи. Запобіжники передбачають регулярне «підкріплення» навичок через мікротести, практичні вправи й короткі проекти; гейміфікацію і прив'язку результатів розвитку до винагороди; дублювальний моніторинг даних і SLA-

підтримку платформи. У результаті Стадія 4 не просто забезпечує контроль якості, вона перетворює розвиток персоналу на динамічну саморегульовану систему, де навчання, мотивація й аналітика взаємно підсилюють одна одну, створюючи механізм адаптивної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, дорожня карта розвитку мета-компетенцій персоналу є 4-рівневою моделлю, яка охоплює послідовні стадії: оцінювально-аналітичну (4–6 тижнів) - визначає вихідний рівень компетенцій і «зони росту»; конструкторську (до 12 тижнів) - спрямована на створення, персоналізацію й інтеграцію програм навчання; інституційно-культурну (3–4 місяці) - забезпечує сталість системи через нормативне закріплення, мотиваційні механізми і стадію моніторингу і контролю.

Отже, реалізація дорожньої карти дозволяє підприємствам сформувати самопідтримувану екосистему розвитку персоналу, у якій мета-компетенції стають стратегічним ресурсом трансформаційної стійкості, підвищуючи адаптивність, інноваційність та здатність організації реагувати на зовнішні виклики без втрати ефективності.

### Висновки до розділу 3

У підпункті 3.1 автором розроблено цілісну модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємств, побудовану на основі емпіричних даних за 71 підприємством різних галузей за 2020–2023 рр. У ході дослідження доведено, що саме інвестиції у розвиток персоналу є найвпливовішим чинником стратегічної стійкості, тоді як прибутковість активів і чистий прибуток мають дещо нижчий, але також суттєвий зв'язок (0,786 і 0,755 відповідно). Автором показано, що розмір підприємства не визначає рівень стійкості, отже, вирішальне значення має не масштаб діяльності, а якість управління людським капіталом.

У моделі доведено причинно-наслідковий ланцюг: інвестиції у персонал - економічна ефективність - стратегічна стійкість. Автором розкрито структуру інвестицій у персонал, які поділено на п'ять напрямів: навчання, перекваліфікація, корпоративне навчання, коучинг і наставництво, цифровізація HR-процесів. Доведено, що саме збалансованість цих напрямів визначає силу й тривалість позитивного ефекту. Обґрунтовано, що на першому рівні моделі кадрові інвестиції формують базу розвитку ключових компетенцій - когнітивних, соціальних і емоційних. На другому рівні показано, як соціальні ефекти (зростання кваліфікації, командна взаємодія, інноваційна активність) трансформуються у фінансові результати, зокрема у зростання прибутковості активів і чистого прибутку. На третьому рівні моделі обґрунтовано сутність стратегічної стійкості як інтегрального результату дії всієї системи розвитку персоналу. Показано, що стійкість підприємства формується через чотири складові: фінансову автономію (зменшення залежності від зовнішніх ресурсів), прибутковість (здатність утримувати доходи навіть у нестабільному середовищі), кадрову стабільність (низьку плинність кадрів) та організаційну гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін).

Отже, побудована автором модель інтеграції розвитку персоналу у систему стратегічної стійкості узагальнила результати емпіричного аналізу, довела роль людського капіталу як системоутворюючого ресурсу і створила

методичну основу для подальшої цифровізації HR-процесів, розроблення smart-платформи і впровадження механізмів моніторингу стійкості підприємств у режимі реального часу.

У пункті 3.2 автором сформовано концепцію smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств, яка стала логічним продовженням попередньої моделі інтеграції розвитку персоналу у систему стратегічної стійкості. Доведено, що сучасна українська система навчання працівників є фрагментарною: тренінги, коучинг, оцінювання компетенцій, HR-бази даних існують окремо, не поєднані єдиним аналітичним контуром. У результаті формується криза компетенцій – працівники мають вузькі знання, не здатні швидко перекваліфікуватися, а керівництво не володіє повною картиною кадрового потенціалу. Автором показано, що без створення цифрового ядра управління розвитком персоналу неможливо забезпечити зв'язок між навчанням і реальними бізнес-результатами.

У цьому контексті запропоновано концепцію smart-платформи як комплексної цифрової екосистеми, що поєднує дані, людей і аналітику в єдиному циклі управління компетенціями. Ядром платформи визначено HRIS-систему, яка накопичує дані про кваліфікацію, стаж, оцінювання, участь у проєктах і плинність кадрів. Навколо неї функціонують спеціалізовані модулі: LXP (персоналізоване середовище навчання), що створює індивідуальні траєкторії розвитку; аналітика компетенцій, яка на основі великих даних прогнозує дефіцит навичок; моніторинг KPI, що пов'язує результати навчання з прибутковістю, плинністю кадрів і рівнем залученості; когнітивний модуль підтримки рішень, який за допомогою алгоритмів машинного навчання пропонує управлінські дії.

Також проведено компаративний аналіз провідних smart-платформ, які використовуються для управління розвитком персоналу в Україні та світі. Дослідження охопило рішення Smart Way, Hurma, SMART HCM&LMS, 360Learning, Sana Learn, Absorb LMS і Docebo. Оцінювання виконано за критеріями функціональності, аналітичної зрілості, рівня інтелектуалізації, персоналізації навчання, інтеграційної гнучкості та економічної ефективності.

На основі результатів порівняння доведено, що Smart Way і Hurma найбільш придатні для малого бізнесу завдяки простоті й локалізації; SMART HCM&LMS і 360Learning – для середніх підприємств, де необхідна інтеграція навчання й HR-процесів; а Sana Learn і Docebo - оптимальні для великих структур із високим рівнем цифрової зрілості, які потребують штучного інтелекту, адаптивного навчання й широкої аналітики.

На основі аналітичних висновків автором створено алгоритмічну модель інтеграції smart-платформи, яка описує повний цикл її впровадження - від початкової діагностики до масштабування. Модель складається з шести послідовних етапів: аудит цифрової та кадрової готовності, що дозволяє оцінити зрілість HR-процесів, IT-інфраструктури та організаційної культури; вибір технологічного рішення на основі багатокритеріального оцінювання за параметрами функціональності, інтеграційної гнучкості, інтелектуалізації, масштабованості й економічної ефективності; пілотування обраної платформи у тестовому середовищі для перевірки стабільності й результативності модулів; інтеграція в HR-контур підприємства, що передбачає узгодження цифрових даних із кадровими процесами і створення єдиного аналітичного дашборду; аналітичний моніторинг і управління результативністю, під час якого платформа переходить від реєстрації подій до управління на основі даних, забезпечуючи зв'язок між навчанням і бізнес-результатами; масштабування і стратегічна консолідація, тобто розгортання системи на всі підрозділи та створення корпоративного центру HR-аналітики.

У пункті 3.3 автором розроблено системний підхід до забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу, який завершує логіку побудованої моделі стратегічної стійкості.

Показано, що в умовах VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) саме мета-компетенції, а не традиційні професійні навички, визначають конкурентоспроможність і стабільність підприємства. Автором проведено аналітичний огляд наукових праць та узагальнено сучасні підходи до формування переліку базових мета-компетенцій. У результаті систематизації визначено 21 ключову мета-компетенцію і доведено, що ці

компетенції формують «код стійкості» організації - набір здатностей, які забезпечують швидку реакцію на кризи, відкритість до інновацій і здатність переносити знання у нові контексти. Зроблено висновок, що підприємства мають змінювати підходи до навчання - від фрагментарного до системного, інтегруючи розвиток мета-компетенцій у всі елементи HR-менеджменту: добір, адаптацію, оцінку, мотивацію та кар'єрне зростання. На цій основі запропоновано Дорожню карту розвитку мета-компетенцій персоналу, яка описує послідовну траєкторію формування і закріплення мета-компетенцій у логіці стратегічного управління. **Дорожня карта включає три взаємопов'язані фази: оціночно-аналітичну, метою якої є діагностика рівня мета-компетенцій, виявлення «білих плям» і зв'язку з бізнес-цілями; конструкторську, у межах якої проєктуються програми розвитку з урахуванням результатів діагностики; інституційно-культурну, яка забезпечує сталість системи розвитку через нормативне, мотиваційне та аналітичне закріплення.**

Паралельно розроблено механізм аналітичного моніторингу - HR Learning Dashboard, який відображає динаміку мета-компетенцій у розрізі підрозділів, віку та ролей, і дозволяє зв'язати Competence Index з ключовими бізнес-показниками (продуктивність, рентабельність, інноваційність). Автором запропоновано здійснювати щорічний аудит системи розвитку для постійного вдосконалення програм.

## ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформуванню цілісного бачення розвитку персоналу як ключового детермінанта стратегічної стійкості підприємств.

Встановлено, що сучасна наукова парадигма розвитку персоналу характеризується концептуальною розмитістю: у літературі співіснують функціональні, процесні і компетентнісні трактування, що обмежує можливість інтегрувати цей феномен у моделі стратегічного управління. Здійснене узагальнення підходів дало змогу сформуванню удосконаленого авторського визначення розвитку персоналу як керованої, інтегрованої і безперервної системи організаційних практик, спрямованої не лише на підвищення кваліфікації, а на нарощення адаптивної, інноваційної і поведінкової спроможності підприємства.

Аналіз генезису концепції стійкості підприємств засвідчив, що еволюція цього поняття пройшла шлях від статичної фінансової стабільності до комплексної динамічної здатності організації передбачати, готуватися, реагувати й адаптуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх змін. Виявлено, що сучасне розуміння стратегічної стійкості ґрунтується на синтезі системного, ресурсного, еволюційного й інституційного підходів, які підсилюють один одного.

Обґрунтовано, що розвиток персоналу є не побічною складовою, а ядром операціоналізації стратегічної стійкості. На основі аналізу міжнародних і українських джерел виокремлено чотири ключові механізми, через які формуються поведінкові й адаптивні можливості організації: організаційний розвиток, професійний розвиток, коучинг і наставництво, навчання персоналу. Доведено, що саме ці механізми забезпечують формування передбачення, готовності, здатності до швидкого реагування та пост-кризового оновлення, тобто покривають увесь цикл стратегічної стійкості згідно з логікою ISO 22316.

Узагальнено інструменти розвитку персоналу й показано, що в умовах цифровізації роль HR-механізмів не зводиться до навчання: вони забезпечують скорочення «вузьких місць» у кадровій структурі, уніфікацію управлінських практик, психологічну стійкість працівників і здатність організації до поведінкової адаптації.

Таким чином, розвиток персоналу набуває статусу стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства, а не лише операційну ефективність.

Проведений моніторинг сучасного стану стратегічної стійкості і системи розвитку персоналу підприємств дозволив зафіксувати низку ключових закономірностей, що визначають характер адаптаційних процесів у післякризовій і війсьній економіці України.

Оцінювання стратегічної стійкості на основі масивів Держстату продемонструвало суттєву поляризацію галузевих траєкторій: окремі сектори (інформація й телекомунікації, фінансова діяльність, окремі сегменти торгівлі) зберігають високу рентабельність і відносну фінансову автономію, тоді як інші (тимчасове розміщення, мистецтво, транспорт, окремі види послуг) виявили різке падіння прибутковості та звуження інвестиційної бази. Це підтвердило, що стратегічна стійкість підприємств формується не лише під дією зовнішніх чинників, а й залежно від здатності організацій акумулювати внутрішні ресурси, модернізувати структуру витрат і підтримувати технологічну спроможність.

Діагностика тенденцій розвитку персоналу на українських підприємствах виявила асинхронність між потребами підприємств та реальними кадровими практиками. Дані свідчать, що в умовах воєнної економіки відбулося різке звуження інвестицій у навчання і розвиток, зниження охоплення HR-процедурами, уповільнення кар'єрних і ротаційних траєкторій, а також зростання дисбалансу між попитом на кваліфіковані кадри та їх доступністю.

Водночас підвищилася роль мета-компетенцій, пов'язаних зі швидкою адаптацією, емоційною саморегуляцією, командною взаємодією і цифровою

грамотністю - саме ці групи компетенцій стали визначальними для здатності підприємств функціонувати в умовах невизначеності.

Кореляційний і регресійний аналіз підтвердив наявність стабільних взаємозв'язків між розвитком персоналу та ключовими критеріями стратегічної стійкості.

Встановлено, що інвестиції у навчання, коучинг, організаційний розвиток і розвиток компетенцій співробітників узгоджуються з вищими значеннями рентабельності, кращою фінансовою автономією та стабільнішими операційними результатами. Підприємства, що підтримують систему розвитку персоналу навіть у кризові періоди, демонструють менші коливання фінансових показників, кращу динаміку відновлення та вищу здатність до підтримання операційної життєздатності.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що стратегічна стійкість підприємств у сучасних умовах формується не лише під дією зовнішніх чинників, а в критичній мірі залежить від ефективності внутрішньої системи розвитку персоналу. Саме кадрові механізми забезпечують відтворення знань, нарощення компетенцій і операційної адаптивності, що стають основою здатності бізнесу проходити через шоки, скорочувати втрати, відновлюватися і зміцнювати конкурентні позиції.

Отримані емпіричні результати створили основу для розроблення інтеграційних моделей, інструментів й управлінських рішень, представлений у розділі 3.

У третьому розділі сформовано цілісну модель управління розвитком персоналу, спрямовану на підвищення стратегічної стійкості підприємств, що поєднує концептуальні, інструментальні і цифрові рішення. Побудована модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості дала змогу обґрунтувати логіку і взаємозв'язки між організаційним, професійним і компетентнісним вимірами розвитку персоналу і ключовими параметрами довгострокової життєздатності підприємства.

Модель відображає послідовність формування адаптаційних, інноваційних і поведінкових можливостей організації і демонструє, що

розвиток персоналу не є допоміжною функцією кадрової роботи, а трансформується у механізм забезпечення здатності підприємства передбачати, поглинати й компенсувати зовнішні шоки.

Важливим результатом стала розроблена алгоритмічна схема інтеграції smart-платформи управління розвитком персоналу, що поєднує цифрові інструменти оцінювання, навчання, моніторингу компетенцій і HR-аналітики.

Модель сформувала логіку роботи цифрового контуру - від збирання даних про персонал до формування персоналізованих траєкторій розвитку і зворотного зв'язку для керівників. Це забезпечило підвищення швидкості управлінських рішень, якість прогнозування кадрових дефіцитів і цілісність системи розвитку, оскільки цифрова платформа виконує роль інтегратора між навчальними активностями, результатами роботи, компетентнісним профілем і стратегічними цілями підприємства.

Поєднання аналітичного модуля з оцінюванням рентабельності, фінансової автономії і операційної результативності дало можливість установити прямий зв'язок між інвестиціями в персонал і параметрами стратегічної стійкості.

Окремо розроблено інструментарій підвищення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу. Запропонована дорожня карта охоплює чотири стадії, що дозволяє системно формувати когнітивні, соціальні та емоційні компетентності, які забезпечують здатність персоналу працювати в умовах невизначеності, цифрових змін і організаційних трансформацій.

Отже, дорожня карта не лише структурує інструменти розвитку, а й містить систему метрик, яка прив'язує прогрес у формуванні компетенцій до бізнес-результатів, створюючи можливість вимірювати реальний внесок мета-компетенцій у стійкість підприємства.

Таким чином, сукупність отриманих результатів дозволяє стверджувати, що розроблена система інструментів: універсальна модель впливу розвитку персоналу, smart-платформа і дорожня карта мета-компетенцій формує узгоджений управлінський контур, який забезпечує організаціям здатність

підтримувати стратегічну стійкість у середовищі з високою турбулентністю. Цей підхід дозволяє підприємствам переходити від реактивного управління кадрами до проактивного проектування розвитку персоналу як джерела довгострокової стійкості та відновлюваної конкурентної переваги.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

7. Abdullah H. Definitions of HRD: Key concepts from a national and international context. *European Journal of Social Sciences*, 2009. № 10 (4), pp. 486–495. URL: [https://www.researchgate.net/publication/285943414\\_Definitions\\_of\\_HRD\\_Key\\_concepts\\_from\\_a\\_national\\_and\\_international\\_context](https://www.researchgate.net/publication/285943414_Definitions_of_HRD_Key_concepts_from_a_national_and_international_context)
8. Audrin B., Audrin C., Salamin X. Digital skills at work - Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000751>
9. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7. No. 3. P. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
10. Cambridge Dictionary. Human resource development. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/human-resource-development>
11. Cameron K. S., Quinn R. E.. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3-rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. 2011. ISBN 978-0-470-65026-4.
12. Chezuba. 10 Statistics About Employee Engagement That Might Shock You. San Francisco CA: Chezuba, 2024 Jul 16. URL: <https://www.chezuba.com/blog/10-statistics-about-employee-engagement-that-might-shock-you>
13. Chiradeep B. What's better than employee benefits? Employee career development. 2019. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/learningdevelopment/employee-career-development-tips-and-solutions>
14. Coachilly. Coaching Statistics That Prove The Power of Coaching. 2023. URL: <https://coachilly.com/coaching-statistics-that-prove-the-power-of-coaching/>

15. Code of Talent. 9 Powerful Training KPIs for Any L&D Team. 2023. URL: <https://codeoftalent.com/blog/9-powerful-training-kpis-for-any-ld-team/>
16. Colberg T. Strategic resilience: A systematic review of leading literature. Journal of Business Management. 2022. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.32025/JBM22004>
17. DAN.IT Education. Meta-skills - що це таке і чому фахівцям важливо ними володіти. 2024. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat>
18. Deligiorgi I. Investing in Growth: Strategies to Measure Employee Training ROI. TalentHR. 2024. <https://www.talenthr.io/blog/measure-training-roi/>
19. Deloitte. The era of skills, innovations, and strong leaders – Deloitte named HR trends 2023 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends-event.html>
20. Denison Consulting. Denison Model. URL: <https://denisonconsulting.com/denison-model/>
21. DesJardine M., Bansal P., Yang Y. Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. Journal of Management. 2017. Vol. 45, No. 4. P. 1434–1460. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
22. Dion Leadership. Leadership meta-competencies. 2023 URL: <https://dionleadership.com/leadership-meta-competencies>
23. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. Economies. 2024. Vol. 12, No. 12. 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies1212031>
24. DOU.ua. До проєкту IT Generation долучились понад 2500 українців, частина з них вже отримала роботу в IT. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-real-job/>
25. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2019. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

26. EnSaan. 100+ Essential Key Human Resources Statistics. 2025. URL: <https://ensaantech.com/blog/human-resources-statistics/#h-93-would-stay-longer-for-career-investment-nbsp>
27. European Business Association. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini. 2024. <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
28. European Commission. EU budget for recovery: Recovery and Resilience Facility. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex\\_20\\_959](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_20_959)
29. Fathy El Dessouky N., Al-Ghareeb A. Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications. 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs (51154). 2020. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf51154.2020.9319967>
30. Forbes Україна. Кожен десятий працівник агросектору мобілізований – дослідження. 2025. <https://forbes.ua/news/kozhen-desyatiy-pratsivnik-agrosektoru-mobilizovaniy-doslidzhennya-02052025-29426>
31. Forbes Україна. Майже 85% агрокомпаній виплачують зарплату мобілізованим працівникам – дослідження. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/kozhen-desyatiy-pratsivnik-agrosektoru-mobilizovaniy-doslidzhennya-02052025-29426>
32. Georgieff A., Hye R. Artificial intelligence and employment : New cross-country evidence. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 2021. No. 265. Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c2c1d276-en>.
33. Gunderson L., Pritchard, L. (Eds.). Resilience and the Behavior of Large-Scale Systems, Island Press, Washington, DC. 2002.
34. Halliwell P. R., Mitchell R. J., Boyle B. Leadership coaching's efficacy and effect mechanisms – a mixed-methods study. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2022. №15(1), 43–59. <https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1884110>

35. Hillmann J. Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*. 2020. Vol. 15, No. 4. P. 879–936. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
36. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
37. Huang J., Wang Y. Marine accident analysis based on organizational resilience. 2017 4th International Conference on Transportation Information and Safety (ICTIS). 2017. DOI: <https://doi.org/10.1109/ictis.2017.8047890>
38. Ibis World. Business Coaching in the US - Market Size (2005–2031). <https://www.ibisworld.com/united-states/market-size/business-coaching/1533/>
39. International Labour Organization. Global labour market to deteriorate further as Ukraine conflict and other crises continue. 2023. <https://www.ilo.org/resource/news/global-labour-market-deteriorate-further-ukraine-conflict-and-other-crises-0>
40. International Organization for Standardization. ISO 30414:2018 «Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting». First edition. Geneva: ISO, 2018. Edition 1. DOI/URL: <https://www.iso.org/standard/69338.html>
41. ISO. ISO 22316:2017. Security and resilience -Organizational resilience -Principles and attributes. <https://www.iso.org/standard/50053.html>
42. Johannsmeier L., Gerchow M., Haddadin S. A framework for robot manipulation: skill formalism, meta learning and adaptive control. 2019 International Conference on Robotics and Automation (ICRA). Montreal, QC, Canada. IEEE. 2019. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICRA.2019.8793542>
43. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., Pla-Barber J. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>
44. Kwiecień A. The importance of human capital for organizational resilience. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and*

Management Series. 2023. No. 177. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.21>

45. Lee N. E. Skills for the 21st century: a meta-synthesis of soft-skills and achievement. *Canadian Journal of Career Development*. 2018. Vol. 17. No. 2. P. 73–86. URL: <https://cjscd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjscd/article/view/80>

46. Lepaya. Top 10 skills of the future. 2025. URL: <https://www.lepaya.com/blog/top-10-skills-of-the-future>

47. Linnenluecke M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19. P. 4–30.

48. Lisa Schell. 3 Key Themes Dominate Gartner's Hype Cycle for HR Technology. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/3-key-themes-dominate-gartner-s-hype-cycle-for-hr-technology>

49. Morais-Storz M., Stoud Platou R., Berild Norheim K. Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2018, Vol. 24, No. 7, pp. 1181-1199, DOI: <https://doi.org/10.1108/ijeb-11-2016-0369>

50. Natale A., Poppensieker T., Thun M. From risk management to strategic resilience. McKinsey & Company. 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience>

51. OECD. Emerging trends in AI skill demand across 14 OECD countries (OECD Artificial Intelligence Papers No. 2). 2023. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/emerging-trends-in-ai-skill-demand-across-14-oecd-countries\\_7c691b9a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/emerging-trends-in-ai-skill-demand-across-14-oecd-countries_7c691b9a-en.html)

52. OECD. How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis, OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/90ba854a-en>

53. Okoye P. V. C., Ezejiolor R. A. The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013. Vol. 3, No. 10, p. 250. URL:

[https://knowledgewords.com/images/The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity.pdf](https://knowledgewords.com/images/The_Effect_of_Human_Resources_Development_on_Organizational_Productivity.pdf)

54. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.

55. Pointerpro. What's the average survey response rate?: Tips for consultants, marketers, HR and anyone looking to boost data collection. 2024. URL: <https://pointerpro.com/blog/average-survey-response-rate/>

56. Prasittichok P., Karomprach Klaykaew K. Meta-skills development needs assessment among undergraduate students. Cell Reports. 2022. Vol. 8. Issue 1. URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2822%2900075-5>

57. Psychology Today. New Research Finds Coaching to Be on Par with Therapy. 2022. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/evidence-based-care/202207/new-research-finds-coaching-be-par-therapy>

58. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. 2023. URL: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/hopes-and-fears/2023.html>

59. Reuters. Nearly 5 million jobs lost in Ukraine as war pummels economy – ILO. 2022. <https://www.reuters.com/business/nearly-5-million-jobs-lost-ukraine-war-pummels-economy-ilo-2022-05-11>

60. Schmitz I. The importance of meta-competences for a sustainable working world. Metakomm. 2022. URL: <https://www.metakomm.de/en/the-importance-of-meta-competences-for-a-sustainable-working-world/>

61. Senova M. Meta-skills are the key to human potential. Journal of Behavioural Economics and Social Systems (BESS). 2020. Vol. 2. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5278/ojs.bess.v2i1.6463>

62. Skills for Justice. Why resilience is a strategic capability. 2025. URL: <https://skillsforjustice.org.uk/news-insights/why-resilience-is-a-strategic-capability>

63. Spencer E. M., Lucas B. Meta-skills: Best practices in work-based learning. A literature review. University of Winchester. November 2021. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>

64. Stroe R. Steps to take to build business resilience: A risk management expert shares insights on how management accountants can contribute to building

their company's strategic and operational resilience. FM Magazine. 2024.  
<https://www.fm-magazine.com/news/2024/nov/steps-to-take-to-build-business-resilience/>

65. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.  
[http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb\\_Antifragile\\_2012.pdf](http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf)

66. Tavakol M., Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education. 2011. Vol. 2. P. 53–55. DOI: <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

67. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

68. Teixeira E. D. O., Werther W. B. Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. Business Horizons. 2013. Vol. 56, No. 3. P. 333–342. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>

69. The Page. Зарплата, амуніція, реінтеграція: ТОП-5 напрямків підтримки захисників від роботодавців 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-robotodavci-pidtrimuyut-mobilizovanih-i-veteraniv-najkrashi-prikladi>

70. UNDP in Ukraine. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf>

71. UNESCO-UNEVOC International Centre. Human resource development (HRD). URL: <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/lang=en/show=term/term=human+resource+development>

72. Välikangas L. Strategic Resilience, in Augier, M., Teece, D. (Eds.), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, Palgrave Macmillan, London, 2016. DOI: [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_375-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_375-1)

73. VoxUkraine. Labor market in wartime: demographic challenges for Ukraine. 2024. <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine>

74. Wilson J. P. Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations (2nd ed.). 2004. Kogan Page Limited. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3807748>

75. YouControl. Топ-1000 українських компаній за доходами у 2024 році. 2025. <https://blog.youcontrol.market/top-1000-ukrayinskikh-kompanii-za-dokhodami-u-2024-rotsi/>

76. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2021. Вип. 3, 170-173. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-25.pdf>

77. Беліченко А. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: ред. В. Г. Воронкова. ЗДІА. Київ: Професіонал. 2006. с.56

78. Борисяк О.В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 189 с.

79. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 5, Т. 2. с. 13-16. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>

80. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами. Монографія. Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 188 с. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29783>

81. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». 2020.

82. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2(64). С. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)

83. Blogs.psico. Adapting HR technology to respond to organizational challenges during crises. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-adapting-hr-technology-to-respond-to-organizational-challenges-during-crises-169334>

84. Варис І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. № 1 (74). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01).

85. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1(33). с. 33-42. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>

86. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Modern Economics, 2018. (10), 29–35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)

87. Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

88. Грищенко І. М. Новий комплекс невизначеності та VUCA-середовище: виклики й можливості для лідерства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>

89. Грیشнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.

90. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/9402>
91. Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство, Вип. 17. 2018. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.
92. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 196–201.
93. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету КРОК, 2019. 2(54), 137-144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
94. Держстат. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)
95. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С. 115-122
96. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1, т. 1. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf)
97. Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>
98. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <https://chatgpt.com/c/6794a062-4f54-8011-96da-814f1f3c5ad3>

99. Злобін К. Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2 (74). С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-217-227>.

100. Зорінець П. І. Економічна стійкість та фінансова безпека підприємства в умовах нестабільності ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 9. С. 148-152.

101. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. №2. С. 95-101. <https://ela.kpi.ua/items/39135935-0c98-4168-824d-5abbc87f4ab6>

102. Ляш О.І. Оцінка розвитку людського капіталу України. Економіка і регіон. 2008. № 3 (18). С. 141–145.

103. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 473–478. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

104. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>

105. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 292с.

106. Кузнецова І.О. Технологія оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами. Науковий журнал № 7-8 (320-321). 2024. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/320-321/pdf/145-151.pdf>.

107. Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства. Опорний конспект лекцій. Тернопіль, ТНЕУ, 2012. 91с. <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/566/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B9%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>

108. Лихолат С.М. Теоретичні аспекти формування персоналу. Науковий вісник НЛТУ України, 2010. Вип. 20.14. С. 209-214.
109. Логвиновський Є. І. Використання коучингу в розвитку персоналу. Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 1. с. 70–73. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/504>
110. Мандро Л. «Soft skills» та «meta skills» як основа фахового зростання соціальних працівників. Наука і освіта: наук.-практ. журнал. 2022. № 3. С. 31-35. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/16884>
111. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
112. Нагара М. Б. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2013. № 2. С. 73–80.
113. Нагара М. Б. Система компетенцій людських ресурсів підприємства як основа впровадження коучингових технологій. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 114–121. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015\\_20\\_3/28.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_3/28.pdf)
114. Нагара М. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком соціально-економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня. Наука молода. 2013. № 19. URL: <http://naukamolodaj.wunu.edu.ua/index.php/nmj/article/view/43>
115. НБУ. Статистичні дані. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
116. Офіційний сайт 360Learning. Where an all-in-one hub meets skills-based learning. n.d. URL: <https://360learning.com>
117. Офіційний сайт Absorb LMS. The Industry's #1 Learning Management System. n.d. URL: <https://absorblms.com>
118. Офіційний сайт Docebo. AI-First LMS Built for Learning & Course Creation. n.d. URL: <https://docebo.com>
119. Офіційний сайт HURMA. ATS system and HRM platform in one solution. n.d. URL: <https://hurma.work>

120. Офіційний сайт Sana Labs. The AI-first platform that transforms learning | Sana Learn. n.d. URL: <https://sanalabs.com>
121. Офіційний сайт Smart Way. Employee Training and Testing Platform. n.d. URL: <https://smartway.pro>
122. Охота В. І., Суслов П. В. Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства. Інноваційна економіка. 2024. № 2. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.26>
123. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Вип. 70. (3). с. 190-195. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/32.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf)
124. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>
125. Пономаренко Т.В. Стратегічно орієнтований підхід до дослідження економічної стійкості підприємств. Проблеми економіки. № 1, 2017. С. 238-243.
126. Проданова Л., Білик О., Недошовенко Ю. Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. Економічні горизонти. 2024. № 4(29). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.317016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.317016)
127. Рудєєва С. Як навчати команду за методом 70:20:10. Metakomm. 2023. URL: <https://www.metakomm.de/en/the-importance-of-meta-competences-for-a-sustainable-working-world>
128. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
129. Саркісян Н.А., Гарафонова О.І. Вплив SMART HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. Економічний простір. 2025. № 200. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>.

130. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 23. С. 161-167.
131. Суслов П. В. HR-цифровізація і формування мета-компетенцій персоналу як чинники антикризової адаптації підприємств. Економіка та суспільство. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>
132. Суслов П. В. Вплив інвестицій у розвиток персоналу на стійкість бізнес-моделі підприємств у кризових умовах. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8. С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-56-65>
133. Суслов П. В. Діагностика тенденцій розвитку персоналу та його прогнозування як інструмент управління стратегічною стійкістю підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.85%20>
134. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>
135. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528>
136. Укрстат. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. 2018-2024 URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html)
137. Ухіна Т. Поза партою і робочим місцем: чому варто звернути увагу на модель навчання 70:20:10. 2021. Delo. <https://delo.ua/business/poza-partoyu-i-robocim-miscem-comu-var-to-zvernuti-uvagu-na-model-navcannya-702010-390794/>
138. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>
139. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems,

<https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201/178>

140. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. №1. С.52-59. URL:

<http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888>

141. Чавичалов І. І. Методичні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 1. С. 117-122

142. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 125–129. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18813>

143. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 13. DOI:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>.

144. Чумаченко О., Фільчак С. Компаративний аналіз моделей оцінки ефективності розвитку персоналу. Схід. 2012. № 1 (115). С. 122–126. URL:

<https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/33936>.

145. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. Науковий вісник. 2007. № 1(21). С. 47.

146. Шубалий О. М. (ред.) Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

147. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса. 2020. Вип. №43/2020. С. 338-342

148. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021.

Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Динаміка та структура суб'єктів господарювання і реалізованої продукції  
за видами економічної діяльності у 2018–2023 роках

Галузь	КВЕД	Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.	Частка, %	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. грн.	Частка, %
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	А	2018	76328	4,1	540509371,9	5,33
		2019	75450	3,9	572748270,0	5,34
		2020	73368	3,7	624070132,3	5,53
		2021	70803	3,6	943489347,1	6,19
		2022	53281	3,1	682412135,4	5,94
		2023	62960	3,3	782619164,3	5,57
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	2018	1452	0,1	420842363,4	4,15
		2019	1723	0,1	414080082,2	3,86
		2020	1660	0,1	377862680,2	3,35
		2021	1745	0,1	614350601,1	4,03
		2022	1355	0,1	457166560,2	3,98
		2023	1508	0,1	499782215,0	3,56
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	2018	2586	0,1	726330512,9	7,16
		2019	3476	0,2	748823156,4	6,98
		2020	3641	0,2	955830268,0	8,47
		2021	3766	0,2	1415923268,0	9,29
		2022	3129	0,2	1528194781,9	13,31
		2023	3602	0,2	1554891095,9	11,06
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	Е	2018	5872	0,3	41605023,4	0,41
		2019	6190	0,3	43602432,0	0,41
		2020	5903	0,3	44252075,6	0,39
		2021	5883	0,3	60424510,5	0,40
		2022	4383	0,3	48082501,2	0,42
		2023	5158	0,3	53298859,4	0,38
Будівництво	F	2018	52531	2,9	322096219,0	3,17
		2019	56855	2,9	394919382,9	3,68
		2020	56926	2,9	444753873,4	3,94
		2021	56627	2,9	539503339,6	3,54
		2022	44720	2,6	264518794,8	2,30
		2023	50621	2,6	360883625,0	2,57
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2018	818217	44,5	4110094296,3	40,50
		2019	834159	43,0	4345851191,2	40,52
		2020	826129	41,9	4519524661,7	40,05
		2021	777419	39,7	5994849519,2	39,34
		2022	661158	38,2	4452093598,4	38,76
		2023	714544	37,3	5771549094,7	41,07
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	2018	90591	4,9	556047389,3	5,48
		2019	96235	5,0	603015829,9	5,62
		2020	98307	5,0	558433870,3	4,95
		2021	94633	4,8	654504205,0	4,29
		2022	88184	5,1	541964865,7	4,72
		2023	101749	5,3	638677163,7	4,54
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	2018	61761	3,4	63591476,0	0,63
		2019	69689	3,6	77863123,9	0,73
		2020	71748	3,6	66445112,7	0,59
		2021	69775	3,6	107285318,6	0,70
		2022	57734	3,3	38181385,3	0,33
		2023	67318	3,5	62220040,0	0,44
Інформація та телекомунікації	J	2018	174622	9,5	273742187,5	2,70
		2019	206147	10,6	334865257,8	3,12

		2020	234188	11,9	395417121,3	3,50
		2021	284141	14,5	528450721,6	3,47
		2022	295912	17,1	292105021,5	2,54
		2023	306822	16,0	337999418,3	2,41
Фінансова та страхова діяльність	K	2018	9739	0,5	283551533,6	2,79
		2019	10086	0,5	306952250,3	2,86
		2020	10225	0,5	341735823,6	3,03
		2021	10643	0,5	395825380,9	2,60
		2022	9261	0,5	483026402,1	4,21
		2023	10106	0,5	658851553,6	4,69
Операції з нерухомим майном	L	2018	93383	5,1	145225535,7	1,43
		2019	98361	5,1	166359902,4	1,55
		2020	95809	4,9	159090145,4	1,41
		2021	94342	4,8	192779556,3	1,26
		2022	79131	4,6	124785821,4	1,09
		2023	86625	4,5	168908838,8	1,20
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2018	126100	6,9	379452172,6	3,74
		2019	134800	6,9	395448217,5	3,69
		2020	140374	7,1	343195121,7	3,04
		2021	143210	7,3	451805110,0	2,96
		2022	137409	7,9	296463042,9	2,58
		2023	160419	8,4	339274401,0	2,41
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2018	49206	2,7	99682500,3	0,98
		2019	53787	2,8	128567007,9	1,20
		2020	53735	2,7	127087165,2	1,13
		2021	54153	2,8	161138916,8	1,06
		2022	45891	2,6	102983738,5	0,90
		2023	52651	2,8	123330958,8	0,88
Освіта	P	2018	13241	0,7	6910355,9	0,07
		2019	15429	0,8	9905561,8	0,09
		2020	16733	0,8	11357021,7	0,10
		2021	17927	0,9	16649655,7	0,11
		2022	17450	1,0	5732304,9	0,05
		2023	25321	1,3	7756096,8	0,06
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	2018	24961	1,4	31496626,8	0,31
		2019	30994	1,6	58517330,7	0,55
		2020	37583	1,9	130559045,5	1,16
		2021	34574	1,8	195371974,5	1,28
		2022	32268	1,9	179952744,1	1,57
		2023	38131	2,0	186197076,3	1,32
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	2018	13797	0,7	13119109,7	0,13
		2019	15168	0,8	14948462,8	0,14
		2020	15774	0,8	12203525,9	0,11
		2021	15829	0,8	20969029,9	0,14
		2022	13548	0,8	8478324,1	0,07
		2023	16116	0,8	65065480,4	0,46
Надання інших видів послуг	S	2018	109336	5,9	20784773,5	0,20
		2019	114217	5,9	26092263,1	0,24
		2020	116416	5,9	27032678,0	0,24
		2021	110457	5,6	38020734,8	0,25
		2022	94129	5,4	4691637,2	0,04
		2023	105719	5,5	5797015,3	0,04
Всього по економіці		2018	1839672	100,0	10148847229,6	100
		2019	1941701	100,0	10725442974,1	100
		2020	1973652	100,0	11285578867,3	100
		2021	1956320	100,0	15240051108,3	100
		2022	1732576	100,0	11485855316,5	100
		2023	1913257	100,0	14052751685,7	100

Джерело: розраховано на основі [130]

Показники рентабельності діяльності підприємств по секторам економіки  
2020-2024 рр.

Галузь	КВЕД	Рік	Чистий прибуток (збиток) підприємств (тис. грн)	Рентабельність операційної діяльності (%)	Рентабельність всієї діяльності (%)
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	А	2020	81618534,5	18,6	13,6
		2021	238806950,0	40,3	36,4
		2022	86056184,6	20,0	13,3
		2023	63495753,2	12,0	8,0
		2024	167980661,2	22,7	17,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	2020	44247384,3	27,3	11,7
		2021	165163297,4	53,7	34,2
		2022	33541155,1	28,3	7,1
		2023	60539641,1	21,5	12,7
		2024	64458678,6	22,4	12,6
Переробна промисловість	С	2020	-11116302,6	4,4	-0,5
		2021	173015944,6	9,0	6,5
		2022	-118975448,6	2,3	-5,4
		2023	13345826,0	4,7	0,5
		2024	125776786,6	7,9	3,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	2020	-77726132,7	-3,8	-7,2
		2021	24221696,8	3,3	1,7
		2022	-157741328,2	-6,8	-8,6
		2023	-26792040,9	0,7	-1,6
		2024	-11842621,7	3	-0,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	Е	2020	-2616936,4	-5,8	-5,1
		2021	-1285693,0	-2,6	-1,9
		2022	-3521022,3	-8,2	-6,0
		2023	-2872131,6	-6,9	-4,0
		2024	-5076529,2	-9,4	-5,9
Будівництво	F	2020	-4448892,6	1,3	-1,0
		2021	6068315,1	2,3	1,2
		2022	-19216257,8	-2,4	-6,5
		2023	1459311,8	3,7	0,4
		2024	-1650529,5	2,3	-0,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2020	25881393,9	16,2	3,6
		2021	118077574,6	17,9	14,8
		2022	26755250,4	17,2	3,1
		2023	140410518,5	29,1	15,2
		2024	152365176,4	27,2	14,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	2020	9054760,3	4,4	1,6
		2021	22817569,8	5,8	3,7
		2022	-26352482,9	2,7	-4,2
		2023	38309641,1	9,7	5,9
		2024	11840460,9	3,9	1,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	2020	-4410448,2	-7,9	-11,1
		2021	4576221,1	9,0	9,5
		2022	-8855130,6	-10,0	-19,2
		2023	3617595,6	10,6	6,1
		2024	-18296,7	5,1	0,01
Інформація та телекомунікації	J	2020	14509243,0	14,7	6,5
		2021	27257046,0	15,6	10,3

		2022	11634351,8	12,9	3,9
		2023	45310490,3	15,8	13,4
		2024	39793053,3	15,7	10,1
Фінансова та страхова діяльність	К	2020	25719742,9	3,5	13,0
		2021	39859360,0	8,8	17,1
		2022	10798836,5	-2,7	4,9
		2023	51487690,8	2,8	16,1
		2024	66333594,4	-56,5	8,8
Операції з нерухомим майном	L	2020	-37561458,9	-6,3	-17,0
		2021	14544247,4	15,5	7,8
		2022	-61096280,8	-17,1	-28,1
		2023	1068714,7	10,3	0,5
		2024	66357,1	7,9	0,01
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2020	-12786474,7	2,4	-3,3
		2021	38462830,1	4,1	10,0
		2022	-49633130,5	-10,4	-12,9
		2023	24781294,3	-3,1	6,0
		2024	23124885,5	-3,6	4,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2020	-108423,1	5,5	-0,1
		2021	8210521,1	7,1	6,1
		2022	-6313663,9	0,8	-5,1
		2023	4236180,6	6,6	3,1
		2024	4350468,4	4,7	2,8
Освіта	P	2020	90697,3	7,1	1,5
		2021	71044,9	5,6	1,0
		2022	-240188,6	2,1	-3,9
		2023	-113440,2	0,3	-1,3
		2024	-130828,2	1,6	-1,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	2020	19247075,6	11,2	12,4
		2021	7897741,8	0,0	3,7
		2022	10778686,5	3,2	5,2
		2023	3400615,6	-0,2	1,3
		2024	4696139,4	-0,9	1,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	2020	-1615276,2	-10,6	-11,5
		2021	-2739645,1	-12,5	-13,1
		2022	-4004632,6	-10,0	-18,7
		2023	5721194,8	21,7	7,9
		2024	-3168537,5	4,6	-3,8
Надання інших видів послуг	S	2020	76419,1	3,4	1,3
		2021	251456,9	3,5	3,9
		2022	107359,1	5,1	2,2
		2023	265728,5	4,0	4,4
		2024	332569,1	3,9	3,5
Всього по економіці		2018	288305468,1	8,1	4,5
		2019	523779001,5	10,2	7,6
		2020	68054905,5	6,2	0,9
		2021	885276479,5	12,6	10,1
		2022	-276277742,8	3,3	-3,2
		2023	427672584,2	8,0	4,5
		2024	639231488,1	5,4	5,6

Джерело: [130]

Порівняльний аналіз фінансової автономії та стійкості підприємств за галузями економіки України (2020–2024 рр.)

Галузь	КВЕД	Рік	Власний капітал, тис грн	Баланс, тис грн.	Довгостроков і зобов'язання і забезпечення	Коефіцієнт т фінансової автономії	Коефіцієнт фінансової стійкості
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	А	2020	612250895,2	1130304880,4	76799515,0	0,54	0,61
		2021	796549724,4	1344872424,9	87165916,4	0,59	0,66
		2022	810270447,2	1441179158,4	99633256,0	0,56	0,63
		2023	876858534,6	1530605474,4	105177641,7	0,57	0,64
		2024	16567619,2	42026536,6	3235356,1	0,39	0,47
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	2020	285482221,1	699833307,0	128270172,1	0,41	0,59
		2021	396480100,0	846182429,2	127363957,8	0,47	0,62
		2022	446616157,3	903274891,2	111956457,2	0,49	0,62
		2023	421261915,9	933923671,8	116997290,9	0,45	0,58
		2024	512830412,3	949099655,9	94984471,5	0,54	0,64
Переробна промисловість	С	2020	371861457,2	2076226773,9	300191331,1	0,18	0,32
		2021	529443613,7	2374570350,9	277165234,6	0,22	0,34
		2022	464116529,7	2257011591,5	323923889,8	0,21	0,35
		2023	438754142,1	2535011059,5	329888563,5	0,17	0,30
		2024	657153471,8	2540495342	267418441,7	0,26	0,36
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	2020	148128650,4	1130297272,0	304028276,5	0,13	0,40
		2021	200059998,0	1365702183,9	318495905,8	0,15	0,38
		2022	39717877,5	1523535738,7	338732655,7	0,03	0,25
		2023	197520874,2	1781408647,5	402628917,4	0,11	0,34
		2024	358670526	1670735510	286209954,1	0,21	0,39
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	I	2020	36179136,6	74975151,9	8055812,1	0,48	0,59
		2021	34137243,3	87061042,3	16951085,0	0,39	0,59
		2022	40317696,2	90004491,3	18098566,9	0,45	0,65
		2023	40855404,0	111567283,5	21307893,9	0,37	0,56
		2024	20013154,8	88436881,6	23984580,5	0,23	0,50
Будівництво	F	2020	17766328,2	597073115,2	83529231,3	0,03	0,17
		2021	33250587,6	691397984,8	78188876,2	0,05	0,16
		2022	14100588,2	688431031,1	85673364,6	0,02	0,14
		2023	27711558,8	752949901,9	86528327,3	0,04	0,15
		2024	27824523,9	241463842,1	18206863,4	0,12	0,19
Оптова та роздрібна	G	2020	234436544,5	2681378935,5	252931489,3	0,09	0,18

торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів		2021	312422554,0	2942658852,0	244993714,2	0,11	0,19
		2022	343648579,3	3130280235,9	283227656,8	0,11	0,20
		2023	483609450,2	3621557174,3	294915181,4	0,13	0,21
		2024	405647725	2600616926	387471936,4	0,16	0,30
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Н	2020	618187064,6	1200279283,2	191626592,0	0,52	0,67
		2021	560283265,1	1114777916,2	152046838,9	0,50	0,64
		2022	582226758,5	1132065357,6	137616561,1	0,51	0,64
		2023	637408581,8	1271998575,2	178430745,0	0,50	0,64
		2024	598541960,8	1070277342	170621715,4	0,56	0,72
Тимчасове розміщення й організація харчування	І	2020	5397135,0	54873039,5	16527409,6	0,10	0,40
		2021	9202609,1	54249766,9	11651954,0	0,17	0,38
		2022	4043016,9	53483645,7	12347169,6	0,08	0,31
		2023	7582281,0	63451233,5	13458323,7	0,12	0,33
		2024	2593615,4	29764168,9	9676016,2	0,09	0,41
Інформація та комунікації	J	2020	55251175,4	218658530,8	63582030,4	0,25	0,54
		2021	81034490,4	233959292,6	57873196,3	0,35	0,59
		2022	89926016,4	272355153,2	57225051,8	0,33	0,54
		2023	126074499,5	321699949,8	62655381,6	0,39	0,59
		2024	127260871,6	269207784,6	50978177,6	0,47	0,66
Фінансова та страхова діяльність	К	2020	202997810,6	553297127,7	85383144,4	0,37	0,52
		2021	282088332,5	711051394,5	96776936,1	0,40	0,53
		2022	324388396,6	759989640,9	107886104,3	0,43	0,57
		2023	395072430,9	848184020,3	122781603,6	0,47	0,61
		2024	153724241,1	281226933,5	57709551,2	0,55	0,75
Операції з нерухомим майном	L	2020	79615858,6	816998245,2	216314208,5	0,10	0,36
		2021	137307711,4	802572547,6	188428694,4	0,17	0,41
		2022	103463768,5	844183622,8	221611808,3	0,12	0,39
		2023	129481466,0	903932353,1	224902710,9	0,14	0,39
		2024	53538239,8	247504178,7	82141900,4	0,22	0,55
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2020	411362081,1	856862691,7	118641853,5	0,48	0,62
		2021	468745612,5	903371637,1	105485859,3	0,52	0,64
		2022	422969096,1	935800714,5	75020020,8	0,45	0,53
		2023	502398093,7	1094654215,7	151197503,2	0,46	0,60
		2024	459445607,7	932712444,8	218606788,6	0,49	0,73
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2020	137102246,2	385520859,3	47307493,0	0,36	0,48
		2021	138731467,4	362385349,1	50741435,9	0,38	0,52

		2022	145212929,6	353498182,5	51712942,1	0,41	0,56
		2023	156446586,9	352097359,9	48377214,4	0,44	0,58
		2024	132263005,1	188005571,1	13799328,3	0,70	0,78
Освіта	P	2020	5092691,7	9728774,2	510014,7	0,52	0,58
		2021	1898267,2	8546106,0	1070751,3	0,22	0,35
		2022	1393924,1	8483998,2	943980,7	0,16	0,28
		2023	1641133,2	9869685,2	1323762,2	0,17	0,30
		2024	1141189,9	5028469	364446,9	0,23	0,30
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	2020	94818537,8	142217889,4	15805369,0	0,67	0,78
		2021	107681165,2	166742999,8	20355497,1	0,65	0,77
		2022	122408173,0	197396516,7	26051945,4	0,62	0,75
		2023	141325748,1	234262635,4	32591661,5	0,60	0,74
		2024	91318030,3	155242605,8	23066296,9	0,59	0,74
Мистецтво, спорт, розваги	R	2020	18939360,6	42891978,6	4440360,0	0,44	0,55
		2021	20270224,4	51594058,3	6722929,6	0,39	0,52
		2022	18419364,8	57352723,1	8391202,0	0,32	0,47
		2023	24849902,0	68184294,3	5854811,9	0,36	0,45
		2024	15981466,8	41196737,3	2850929,7	0,39	0,46
Надання інших видів послуг	S	2020	4936863,2	11062229,5	132069,4	0,45	0,46
		2021	3751794,2	8791504,3	106533,3	0,43	0,44
		2022	2713211,7	6326331,1	126884,9	0,43	0,45
		2023	3501394,9	7211350,1	255876,4	0,49	0,52
		2024	1153439	1736419	131145	0,66	0,74

Джерело: розраховано на основі [130]

## Додаток Г

Розрахунок нормалізованих показників для побудови індексу стратегічної стійкості підприємств за галузями економіки України (2020–2024)

Галузь	КВЕД	Рік	N Чистий прибуток (збиток) підприємств (тис. грн)	N Рентабельність всієї діяльності (%)	N Витрати на персонал суб'єктів господарювання, тис. грн	N Капітальні інвестиції підприємств, тис. грн	N Кількість зайнятих працівників на підприємствах, осіб	N Власний капітал, тис. грн	N Баланс, тис. грн.	Індекс стратегічної стійкості підприємств
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	А	2020	0,1034	0,1980	0,0000	0,0000	0,9912	0,6924	0,7311	0,3880
		2021	1,0000	1,0000	0,8977	1,0000	1,0000	0,9066	0,8752	0,9542
		2022	0,1287	0,1884	0,6028	0,0373	0,2854	0,9226	0,9399	0,4436
		2023	0,0000	0,0000	1,0000	0,7509	0,0000	1,0000	1,0000	0,7502
		2024	0,5960	0,3456			0,2469	0,0000	0,0000	0,1698
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	В	2020	0,0813	0,1695	0,1130	0,6771	1,0000	0,0000	0,0000	0,2916
		2021	1,0000	1,0000	0,2176	0,9459	0,9281	0,4882	0,5871	0,7381
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,3859	0,7088	0,8162	0,2730
		2023	0,2051	0,2062	0,0343	1,0000	0,1148	0,5972	0,9391	0,4424
		2024	0,2349	0,2025			0,0000	1,0000	1,0000	0,4875
Переробна промисловість	С	2020	0,3694	0,4133	0,3222	0,4530	1,0000	0,0000	0,0000	0,3654
		2021	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9594	0,5524	0,6426	0,8792
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,3230	0,3234	0,3894	0,1480
		2023	0,4532	0,5003	0,6977	0,5795	0,0239	0,2345	0,9882	0,4967
		2024	0,8382	0,7170			0,0000	1,0000	1,0000	0,7110
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	2020	0,4397	0,1344	0,0000	0,2286	0,9773	0,3399	0,0000	0,3028
		2021	1,0000	1,0000	0,9459	1,0000	1,0000	0,5027	0,3615	0,8300
		2022	0,0000	0,0000	0,6345	0,0000	0,4677	0,0000	0,6039	0,2437
		2023	0,7196	0,6851	1,0000	0,7061	0,6584	0,4948	1,0000	0,7520
		2024	0,8018	0,7800			0,0000	1,0000	0,8300	0,6824
Водопостачання;	I	2020	0,6488	0,2186	0,0000	0,0000	0,5927	0,7756	0,0000	0,3194

каналізація, поводження з відходами		2021	1,0000	1,0000	0,9744	0,2657	1,0000	0,6777	0,3303	0,7497
		2022	0,4103	0,0000	0,7719	0,1213	0,2688	0,9742	0,4107	0,4225
		2023	0,5815	0,4934	1,0000	1,0000	0,0164	1,0000	1,0000	0,7273
		2024	0,0000	0,0328			0,0000	0,0000	0,3679	0,0801
Будівництво	F	2020	0,5840	0,7174	0,5622	0,2297	0,8121	0,1914	0,6952	0,5417
		2021	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8797	0,9828
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2683	0,0000	0,8739	0,1632
		2023	0,8177	0,8926	0,1552	0,3708	0,0494	0,7108	1,0000	0,5709
		2024	0,6947	0,8062			0,0000	0,7167	0,0000	0,4435
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	2020	0,0000	0,0401	0,0000	0,1825	0,7802	0,0000	0,0791	0,1546
		2021	0,7289	0,9684	0,6550	1,0000	1,0000	0,3130	0,3350	0,7143
		2022	0,0069	0,0000	0,2032	0,0000	0,2330	0,4383	0,5188	0,2000
		2023	0,9055	1,0000	1,0000	0,8377	0,0000	1,0000	1,0000	0,8205
		2024	1,0000	0,9434			0,0367	0,6871	0,0000	0,5335
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	2020	0,5476	0,5810	0,3085	0,0000	1,0000	0,7508	0,6445	0,5475
		2021	0,7604	0,7900	1,0000	0,4675	0,8982	0,0000	0,2206	0,5909
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,8033	0,3898	0,2845	0,3063	0,2549
		2023	1,0000	1,0000	0,8834	1,0000	0,1292	1,0000	1,0000	0,8589
		2024	0,5907	0,5681			0,0000	0,4961	0,0000	0,3310
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	2020	0,3309	0,2833	0,4227	0,0000	0,9870	0,4242	0,7454	0,4562
		2021	1,0000	1,0000	1,0000	0,5358	1,0000	1,0000	0,7269	0,8947
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,1310	0,1864	0,2193	0,7041	0,1772
		2023	0,9286	0,8806	0,6476	1,0000	0,0547	0,7548	1,0000	0,7523
		2024	0,6579	0,6698			0,0000	0,0000	0,0000	0,2655
Інформація та комунікації	J	2020	0,0854	0,2811	0,0000	0,7949	0,8821	0,0000	0,0000	0,2919
		2021	0,4639	0,6831	0,2383	0,9986	1,0000	0,3581	0,1485	0,5558
		2022	0,0000	0,0000	0,4712	0,0000	0,1495	0,4815	0,5211	0,2319
		2023	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,9835	1,0000	0,8548
		2024	0,8362	0,6575			0,4676	1,0000	0,4906	0,6904
Фінансова та страхова діяльність	K	2020	0,2687	0,6634	0,1430	0,1383	0,9660	0,2042	0,4799	0,4091
		2021	0,5233	1,0000	1,0000	0,2518	1,0000	0,5319	0,7581	0,7236
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5196	0,7071	0,8444	0,2959

		2023	0,7327	0,9153	0,5996	1,0000	0,1777	1,0000	1,0000	0,7751
		2024	1,0000	0,3209			0,0000	0,0000	0,0000	0,2642
Операції з нерухомим майном	L	2020	0,3111	0,3100	0,1588	0,5726	1,0000	0,3113	0,8676	0,5045
		2021	1,0000	1,0000	0,5476	1,0000	0,9791	1,0000	0,8456	0,9103
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5960	0,9090	0,2150
		2023	0,8218	0,7963	1,0000	0,7054	0,0842	0,9066	1,0000	0,7592
		2024	0,8086	0,7833				0,0000	0,0000	0,3980
		Професійна, наукова та технічна діяльність	M	2020	0,4183	0,4225	0,0429	0,5219	0,8983	0,0000
		2021	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,6303	0,1956	0,8323
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0635	0,1275	0,3320	0,0747
		2023	0,8447	0,8252	0,8449	0,7638	0,0000	1,0000	1,0000	0,7541
		2024	0,8259	0,7738				0,5282	0,3190	0,6117
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	2020	0,4272	0,4459	0,1031	0,4036	1,0000	0,2001	1,0000	0,5114
		2021	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9875	0,2675	0,8829	0,8768
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1462	0,5355	0,8379	0,2171
		2023	0,7264	0,7285	0,8737	0,4173	0,0000	1,0000	0,8308	0,6538
		2024	0,7342	0,7048				0,0000	0,0000	0,3598
Освіта	P	2020	1,0000	1,0000	0,3385	0,7097	1,0000	1,0000	0,9709	0,8599
		2021	0,9406	0,9138	1,0000	1,0000	0,9185	0,1916	0,7266	0,8130
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,1428	0,0000	0,0640	0,7138	0,1315
		2023	0,3831	0,4723	0,5172	0,0000	0,0444	0,1265	1,0000	0,3633
		2024	0,3305	0,5158				0,6264	0,0000	0,0000
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	2020	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0700	0,0000	0,4386
		2021	0,2838	0,2223	0,6977	0,7133	0,8112	0,3272	0,2664	0,4746
		2022	0,4656	0,3584	0,8567	0,2715	0,2609	0,6217	0,5995	0,4906
		2023	0,0000	0,0000	1,0000	1,0000	0,1208	1,0000	1,0000	0,5887
		2024	0,0818	0,0480				0,0000	0,0000	0,1415
Мистецтво, спорт, розваги	R	2020	0,2457	0,2726	0,2791	0,0000	0,4509	0,3335	0,0628	0,2349
		2021	0,1301	0,2108	0,8045	0,9064	1,0000	0,4836	0,3853	0,5601
		2022	0,0000	0,0000	0,0000	0,1729	0,1445	0,2749	0,5986	0,1701
		2023	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	0,8571
		2024	0,0860	0,5604				0,1109	0,0000	0,0000

Надання інших видів послуг	S	2020	0,0000	0,0000	0,7079	0,1654	0,9436	1,0000	1,0000	0,5453
		2021	0,6833	0,8304	1,0000	1,0000	1,0000	0,6868	0,7565	0,8510
		2022	0,1208	0,2929	0,0000	0,0000	0,1022	0,4123	0,4922	0,2029
		2023	0,7391	1,0000	0,5284	0,4217	0,1588	0,6206	0,5871	0,5794
		2024	1,0000	0,7059			0,0000	0,0000	0,0000	0,3412

Джерело: розраховано на основі [130]



Товариство з обмеженою відповідальністю  
БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «VIP-БУД АЛЪЯНС»  
Код ЄДРПОУ 41638508

37700, Україна, вул. Веселий Поділ, 38  
селище Оржиця, Лубенський р-н, Полтавська обл.  
e-mail: 41638508@ukr.net

вих. № 74  
від 23.12.2025 року

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

*результатів дисертаційної роботи Сулова Павла Володимировича*

Досягнення належного рівня стратегічної стійкості підприємств є ключовим пріоритетом для забезпечення їх ефективного функціонування та довгострокового розвитку. В умовах динамічного зовнішнього середовища та трансформаційних процесів в українській економіці підприємства мають докладати суттєвих зусиль для розвитку персоналу як визначального чинника формування адаптаційного потенціалу та організаційної життєздатності. У цьому контексті особливої важливості набуває модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств, а також її науково-методичні складові, що розроблені та представлені в дисертаційному дослідженні Сулова П. В.

Імплементация запропонованої моделі інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств сприяє формуванню проактивного підходу до управління людськими ресурсами, забезпечує синергію між кадровою політикою та стратегічними цілями підприємства, а також дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки між інвестиціями в розвиток персоналу та нарощуванням адаптаційної спроможності підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Директор ТОВ БК «VIP-БУД АЛЪЯНС»



Ігор НОВАКОВСЬКИЙ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА**

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадава, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopolcity.gov.ua

12 грудня 2025 р.

№ 96/2

**ДОВІДКА****ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ***результатів дисертаційної роботи Суслова Павла Володимировича*

Трансформаційні процеси в українській економіці, що відбуваються в умовах нестабільного зовнішнього середовища, актуалізують потребу у впровадженні прогресивних механізмів управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. Такі механізми мають базуватися на інноваційних управлінських практиках, домінуючою складовою яких є розвиток людських ресурсів у контексті забезпечення стратегічної стійкості та збалансованого функціонування підприємств.

Наукові розробки Суслова П. В., які стосуються напрямів удосконалення управління розвитком персоналу для підвищення стратегічної стійкості підприємств, мають практичну цінність і використовуються управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради з метою підвищення ефективності кадрового менеджменту, формування конкурентоспроможного людського капіталу, стимулювання професійного розвитку працівників та створення ефективної системи управління персоналом. Це сприяє підвищенню рівня адаптивності органу місцевого самоврядування, підвищенню його стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища та забезпеченню стратегічної конкурентоспроможності.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;  
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

**ДОВІДКА**

**про впровадження**

Видана Суслову Павлу Володимировичу, аспіранту кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету, про те, що отримані результати і висновки дисертаційного дослідження на тему: «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» використовуються у курсах лекцій з дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Управління мережами в сфері гостинності», «Організація готельного і ресторанного господарства». В лекціях розглядаються питання інтеграції системи розвитку персоналу у стратегічне управління підприємствами, методи оцінювання кадрового потенціалу та механізми забезпечення стратегічної стійкості підприємств, особливості формування компетентнісної моделі персоналу в умовах динамічного зовнішнього середовища, інструменти управління професійним розвитком працівників, а також сучасні підходи до побудови системи безперервного навчання та адаптації персоналу з урахуванням специфіки функціонування підприємств різних галузей економіки.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Західноукраїнського  
національного університету,  
к.е.н., доцент



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Замовник Віталій Окота  
067 120 16 41



Товариство з обмеженою відповідальністю  
«РЕМДОРБУДЗАХІД»

Код ЄДРПОУ 44898076  
м. Тернопіль вул. І. Франка, 16  
e-mail: [rbz-vik@ukr.net](mailto:rbz-vik@ukr.net)  
тел. 068 177 85 77

№104 від 23.12.2025 року.

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

*результатів дисертаційної роботи Сулова Павла Володимировича*

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних трансформацій та невизначеності зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність системної трансформації підходів до управління персоналом. Тому комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Автором розроблено концепцію smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств. Запропонована концепція дає змогу комплексно інтегрувати цифрові технології та аналітичні інструменти у процеси планування, моніторингу та оцінювання кадрового розвитку через імплементацію інтелектуальних алгоритмів та адаптивних механізмів персоналізації траєкторій професійного зростання працівників. Це забезпечує більш точну діагностику компетентнісних потреб підприємства, підвищує ефективність інвестицій у людські ресурси та сприяє прийняттю науково обґрунтованих управлінських рішень щодо формування стратегічно орієнтованої системи розвитку персоналу, здатної забезпечити довгострокову організаційну стійкість.

Директорка



Оксана ЛЕМАК