

Михайло П. Сагайдак¹, Ольга В. Баніт², Ірина В. Колос³

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено розвиток персоналу як ключовий елемент системи стратегічного управління стійкістю та економічною безпекою підприємства в умовах глобальної нестабільності, цифровізації та перманентних кризових явищ. Обґрунтовано, що традиційні фінансово-орієнтовані підходи до забезпечення стійкості є обмеженими та не враховують зростаючу роль людського капіталу як носія адаптивного, інноваційного й антикризового потенціалу. Запропоновано трактування стратегічної стійкості підприємства як динамічної здатності до випереджальної адаптації та трансформації бізнес-процесів на основі розвитку компетенцій персоналу. Проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення ролі персоналу у забезпеченні стійкості та економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного середовища. Доведено, що розвиток персоналу виконує системоутворювальну функцію в забезпеченні економічної безпеки підприємства через мінімізацію кадрових, знансєвих і поведінкових ризиків, а також підтримання безперервності бізнес-процесів. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу з використанням системи збалансованих показників, інтегрального коефіцієнта професійної компетентності, KPI, показників стабільності кадрового ядра, ROI інвестицій у навчання/розвиток. Запропоновано концептуальну модель, яка відображає циклічний взаємозв'язок між розвитком персоналу, економічною безпекою та стратегічною стійкістю підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження випереджального навчання, інтеграції HR-індикаторів у стратегічний контролінг, формування культури психологічної безпеки та використання цифрових технологій та інструментів управління персоналом для моніторингу кадрових ризиків. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню результативності підприємства та його здатності до сталого розвитку в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, результативність персоналу, управління компетенціями, стратегічна стійкість, економічна стійкість, економічна безпека, особливості стратегічної стійкості, бізнес-процес, стратегічне управління.

Формл. 10. Табл. 3. Рис. 1. Літ. 30.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278

Mykhailo Sahaidak, Olga Banit, Iryna Kolos

DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE RESILIENCE

The article examines personnel development as a key element of the system of strategic management of enterprise resilience and economic security under conditions of global instability, digitalization, and permanent crisis phenomena. It is substantiated that traditional financially oriented approaches to ensuring enterprise resilience are limited and fail to account for the growing role of human capital as a carrier of adaptive, innovative, and anti-crisis potential. Strategic resilience of the enterprise is interpreted as a dynamic capability for anticipatory adaptation and transformation of business processes based on the development of personnel competencies. Contemporary scientific approaches to defining the role of personnel in ensuring enterprise resilience and economic security in a turbulent environment are analyzed. It is proven that personnel development

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

³ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

performs a system-forming function in ensuring enterprise economic security through the minimization of human-related, knowledge-based, and behavioral risks, as well as through the maintenance of business process continuity. Methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel development are generalized using the balanced scorecard, the integral coefficient of professional competence, key performance indicators (KPIs), and indicators of workforce core stability. A conceptual model is proposed that reflects the cyclical interrelationship between personnel development, economic security, and strategic resilience of the enterprise. Practical recommendations are developed regarding the implementation of anticipatory learning, the integration of HR indicators into strategic controlling, the formation of a culture of psychological safety, and the use of digital HR technologies and personnel management tools for monitoring human capital risks. The implementation of the proposed approaches will contribute to enhancing enterprise resilience and strengthening their capacity for sustainable development under conditions of high uncertainty

Keywords: personnel, personnel development, personnel resilience, competency management, strategic resilience, economic sustainability, economic security, business process, strategic management.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.11.2025

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифровізації та перманентних кризових явищ традиційні моделі управління підприємством демонструють обмежену здатність забезпечувати адаптивність і стратегічну стійкість. Сучасне середовище функціонування вимагає від керівного менеджменту підприємств переходу від пасивного захисту ресурсів до формування якісно нової управлінської здатності – стратегічної стійкості підприємства. На відміну від статичних показників, особливості стратегічної стійкості полягають у її динамічному характері, отже, це не просто збереження рівноваги, а здатність до випереджальної адаптації та безперервного оновлення бізнес-процесів у відповідь на зовнішні виклики.

Економічна стійкість підприємства традиційно пов'язується з фінансовою незалежністю, конкурентоспроможністю та платоспроможністю. Проте в умовах системних викликів суто фінансовий підхід виявляється обмеженим та не забезпечує належного рівня економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі. Ефективна трансформація підприємства можлива лише тоді, коли внутрішні механізми управління фокусуються на найціннішому ресурсі – людському капіталі як ключовому носії знань, компетенцій і поведінкових моделей, що формують захищеність підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Саме персонал виступає головним стратегічним активом підприємства та первинним носієм адаптивного потенціалу і водночас важливим елементом системи забезпечення його економічної безпеки. Центральне місце у цьому процесі посідає цілеспрямований розвиток персоналу, який у системі стратегічного управління стійкістю та економічною безпекою трансформується з допоміжної функції HR-відділу на базовий інструмент забезпечення резильєнтності (життєздатності) підприємства та безперервності його ключових бізнес-процесів. Проактивне нарощування компетенцій, формування цифрової грамотності та розвиток адаптивного інтелекту персоналу створюють необхідний запас міцності для нівелювання ризиків

економічного, кадрового й операційного характеру. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення теоретико-прикладних засад, де розвиток персоналу розглядається як домінуючий чинник, що конвертує кадровий потенціал у стратегічно захищений ресурс у довгострокову стратегічну стійкість і економічну безпеку, а також сталий розвиток підприємства в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного управління стійкістю та економічною безпекою підприємств у турбулентному середовищі є предметом активних дискусій в науковому середовищі. Проведений аналіз сучасних досліджень уможливило виокремлення кількох ключових напрямів, що формують теоретико-методологічне підґрунтя дослідження. Теоретичний фундамент ролі людського капіталу закладено у працях М. Армстронга та С. Тейлора [21], які розглядали персонал як стратегічний актив. Розвиток цієї ідеї в контексті здатності організації до відновлення представлений у дослідженнях С. Ленгнік-Холла [24], де доведено, що стратегічне управління людськими ресурсами є першоджерелом організаційної стійкості. Класичні підходи до пошуку стратегічної стійкості через інновації та гнучкість обґрунтовані Г. Гемелом [22]. Розвиток понятійного апарату та типізацію стійкості підприємства як багатовимірної соціально-економічної системи здійснено в працях М. Савченка [15], О. Ястремської [20]. Системну ієрархію, де організаційна стійкість переважає ринкову та економічну, запропонував В. Тупкало [17]. Процеси еволюції та категоризації цього поняття детально проаналізовані українськими вченими Д. Чубіним та О. Коваленком [19]. Методичні підходи до комплексної діагностики та управління потенціалом стійкості представлені у роботах Л. Докієнко [6], О. Базилінської та О. Панченко [2], О. Герєги [5]. Важливість інтеграції людського та інтелектуального капіталу в загальну структуру фінансової стійкості підприємства підкреслюють Г. Партин та С. Папірник [13]. Практичні аспекти мінімізації ризиків фінансової й економічної стійкості підприємств висвітлені у працях Л. Васечко [3] та Л. Сабадаш [14].

Новітні трансформації парадигми стійкості підприємств, зокрема антикризової, у відповідь на глобальні загрози та цифровізацію досліджено Н. Івановою [8], через призму адаптивного управління у забезпеченні економічної стійкості, Д. Хахалевим та О. Гагаріновим [18] у контексті сталого розвитку. Особливості забезпечення стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки та впровадження новітніх технологій розкрито у праці В. Островерхова та І. Качмарського [12]. Роль професійного розвитку персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств обґрунтовано А. Лівінським та У. Бортник [10], Й. Ситник, С. Пригарний [16]. Структуруванню компетентностей персоналу за класифікаційними ознаками приділено увагу в праці М. Адаменко, Є. Іванова та Р. Короленко [1], а питанням проактивного управління підвищення ефективності роботи команди в дослідженнях Г. Ємельянової [7], О. Лозова, І. Тимошенко [11]. Суттєвий доробок у дослідженні питань забезпечення економічної безпеки підприємства через мінімізацію кадрових, знанневих і поведінкових ризиків, а також підтримання безперервності бізнес-процесів здійснили В. Геєць [4], Г.

Казаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [9]. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, зазначимо, що більшість досліджень фокусуються на фінансових показниках як індикаторах стійкості та економічної безпеки, залишаючи поза увагою розробку прикладного аналітичного інструментарію, який би дозволив кількісно оцінити вплив компетенцій та гнучкості персоналу на загальну здатність організації випереджати зовнішні виклики. Адже в умовах перманентних криз і системних викликів останніх років саме персонал та його безперервний розвиток стають важливим чинником трансформації ресурсного потенціалу підприємства у його реальну стратегічну стійкість та сприяють забезпеченню економічної безпеки.

Мета дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних підходів до розуміння розвитку персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності стратегічна стійкість підприємства перестає бути статичною характеристикою і перетворюється на динамічну здатність до випереджувального оновлення. Ключовим суб'єктом цієї динаміки є персонал, який визначає не лише вектор, а й темп стратегічних трансформацій підприємства. В опублікованих працях як закордонних [21, с. 4], так і українських вчених [17, с. 256] персонал визначає вектор і швидкість трансформації підприємства. Кожний бізнес-процес на підприємстві – від впровадження нових технологій до реструктуризації, реалізується через людей, що робить їх головним рушієм життєздатності підприємства в умовах системних викликів. Саме через розвиток персоналу відбувається перехід від пасивного виживання до активної стратегічної стійкості. Особливості стратегічної стійкості підприємства в турбулентному економічному середовищі полягають у здатності системи не лише повертатися до рівноваги після шоку, а й використовувати кризу як імпульс для розвитку. В основу цього процесу покладено проактивність персоналу, що охоплює три ключові компоненти; по-перше, адаптивність як здатність персоналу швидко опановувати нові ролі в умовах невизначеності [10]; по-друге, інноваційність, де працівники стають джерелом мікрозмін, що сумарно забезпечують глобальну трансформацію бізнес-процесів [20, с. 224]; по-третє, когнітивна стійкість як ментальна готовність колективу/команди до постійних змін без втрати продуктивності [12, с. 50]. Отже, стратегічна стійкість підприємства характеризує його довгострокову здатність зберігати життєздатність, конкурентні позиції та стратегічні орієнтири шляхом випереджальної адаптації до змін зовнішнього середовища.

До ключових особливостей стратегічної стійкості належать: динамічний характер, що проявляється не у збереженні рівноваги, а у здатності до постійної трансформації бізнес-моделі; випереджальна адаптивність, орієнтована на раннє розпізнавання стратегічних загроз і можливостей; людиноцентричність, оскільки джерелом стратегічних змін є компетенції, креативність і проактивність персоналу; інноваційна спрямованість, яка забезпечує оновлення продуктів, процесів і управлінських рішень; інтеграція з корпоративною стратегією, що дозволяє узгоджувати розвиток персоналу,

технологій і організаційної культури з довгостроковими цілями підприємства [22, с. 54; 24, с. 248; 26].

Економічна стійкість підприємства, на відміну від стратегічної, відображає його здатність підтримувати стабільний фінансово-економічний стан та безперервність діяльності в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Основними особливостями економічної стійкості підприємства є: орієнтація на захищеність ресурсів, зокрема фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних; тісний зв'язок з економічною безпекою, оскільки стійкість досягається через мінімізацію ризиків і втрат; переважно індикативний характер, що дозволяє оцінювати її за допомогою кількісних фінансово-економічних показників; залежність від внутрішніх управлінських механізмів, насамперед ефективності використання людського капіталу; коротко- та середньострокова фокусованість, спрямована на забезпечення платоспроможності, прибутковості та фінансової рівноваги [4; 9; 23].

У межах сучасної парадигми управління економічна стійкість та економічна безпека виступають функціональною основою стратегічної стійкості підприємства, яка забезпечує здатність підприємства до довгострокового розвитку. Об'єднуювальною ланкою між ними є розвиток персоналу, який трансформує людський капітал у ключовий чинник одночасного забезпечення економічної безпеки та стратегічної резильєнтності підприємства. Роль персоналу в забезпеченні різних типів стійкості узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1. Роль персоналу в забезпеченні стійкості підприємства, складено авторами на основі [20, с. 223; 18, с. 147]

Тип стійкості	Роль персоналу	Результат трансформації
Економічна стійкість	Оптимізація процесів, раціоналізація ресурсів	Фінансова стабільність та рентабельність
Операційна стійкість	Гнучкість навичок	Безперебійність функціонування
Стратегічна стійкість	Генерація інновацій, стратегічне мислення	Довгострокова конкурентоспроможність

Слід зазначити, що в межах стратегічного управління розвиток персоналу не зводиться виключно до підвищення рівня його кваліфікації. Розвиток персоналу постає як безперервний і системний процес, що охоплює внутрішнє (корпоративне) та зовнішнє навчання, управління професійною кар'єрою, а також формування і підготовку кадрового резерву. Водночас результативність управління персоналом визначається загальною системою управління підприємством, особливостями функціонування її механізмів, а також обґрунтованим вибором сучасних технологій і методів роботи з людськими ресурсами. У сучасних дослідженнях виокремлюються такі методи розвитку персоналу: підтримка навчання, підвищення кваліфікації, стажування, адаптація до змін, підтримка й розвиток лідерства, поліпшення взаємодії й комунікації, активна співпраця, визнання та мотивація, стимулювання інновацій, створення адаптивної культури, соціальна відповідальність [16].

У процесі організування розвитку персоналу важливо враховувати провідні тенденції у цій сфері. Це стосується насамперед організування та проведення різних форм і напрямів навчання (зокрема, семінарів, тренінгів, воркшопів) з інтеграцією цифрових екосистем та інтелектуальних інструментів. Зокрема, йдеться про використання персоніфікованих траєкторій навчання на основі ШІ, застосування HR-аналітики для оцінювання дефіциту навичок, а також впровадження імерсивних технологій (VR/AR) та платформ для спільної дистанційної роботи, що забезпечують безперервний розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації.

У цьому контексті особливої актуальності набувають гнучкі формати професійного розвитку, зокрема мікронавчання (micro-learning) та випереджальне навчання. Останнє базується на трьох стратегічних векторах оновлення компетенцій: up-skilling – удосконалення наявних навичок працівника для підвищення ефективності в межах поточної ролі; re-skilling – перекваліфікація або опанування принципово нових компетенцій для зміни сфери діяльності всередині компанії; new-skilling – безперервне засвоєння інноваційних навичок, що виникають у результаті появи нових технологій (наприклад, робота з ШІ), для підготовки до професій майбутнього [25]. Такий підхід перетворює навчання на безперервний процес (lifelong learning), що є критично важливим для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Зміщення фокусу з поточних операційних потреб на випереджальний розвиток компетенцій майбутнього стає фундаментом стратегічної резильєнтності (життєздатності). Розвиток критичного мислення, цифрової грамотності, зокрема роботи з ШІ, емоційного інтелекту та навичок кризового менеджменту дозволяє персоналу не просто адаптуватися до змін, а самостійно формувати нову архітектуру бізнес-процесів в умовах високої невизначеності [12, с. 50].

Важливою функцією управління є моніторинг і оцінювання результатів розвитку персоналу, що демонструє ефективність системи стратегічного управління стійкістю та економічною безпекою підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування системи збалансованих показників (BSC) для оцінювання розвитку персоналу. У практиці HR-контролінгу часто застосовують зважену суму нормалізованих індикаторів. Оцінювання результатів з використанням системи збалансованих показників здійснюється у 4 перспективах стратегічної стійкості підприємства – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу. Типовою формулою для розрахунку інтегральної оцінки BSC (скоринг) є [27; 28]:

$$BSC\ Score = \sum_{p=1}^4 W_p \times \left(\sum_{j=1}^{m_p} w_{pj} \times N(x_{pj}) \right) \quad (1)$$

де, p – перспектива (фінанси/клієнти/процеси/розвиток персоналу);

W_p – вага перспективи, $\sum W_p = 1$;

x_{pj} – показник у межах перспективи;

$N(x_{pj})$ – нормалізація (в інтервалі 0-1 або 0-100);

w_{pj} – вага показника в перспективі, $\sum w_{pj} = 1$ для кожної перспективи.

У межах нашого дослідження пропонується вимірювати в перспективі «розвиток персоналу» частку працівників, які пройшли навчання (%); навчальні години на 1 працівника (години); витрати на навчання 1 працівника (грн.); індекс залученості працівників (коефіцієнт); внутрішня мобільність (коефіцієнт); компетентнісний рівень (коефіцієнт). Узгодженість метрик із BSC-логікою та HR-метриками підтримує ISO 30414 [27; 28]. Щодо перспективи «розвиток персоналу», одним із ключових методів оцінювання є розрахунок інтегрального показника (коефіцієнта) професійної компетентності персоналу з використанням кваліметричного підходу. Цей показник з позицій забезпечення стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства в межах авторського дослідження запропоновано розраховувати з використанням наступних індикаторів: індекс кадрових ризиків (плинність ключових фахівців, концентрація критичних знань); індекс цифрової вразливості персоналу (готовність до кіберзагроз, помилок ШІ); індекс компетентнісної надлишковості (наявність дублювання критичних компетенцій); індекс поведінкової безпеки (дотримання протоколів, комплаєнс, етичні ризики). На основі цих індексів можна вивести загальну формулу розрахунку інтегрального коефіцієнта професійної компетентності персоналу підприємства [27; 28]:

$$K_k = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \times k_i}{n} \quad (2)$$

де, K_k – інтегральний (узагальнюючий) коефіцієнт професійної компетентності персоналу; w_i – вага (значущість) i -го показника компетентності для конкретної посади; k_i – нормалізоване значення i -го показника компетентності; n – кількість показників, що включені до оцінювання.

Використання кваліметричного підходу до комплексного оцінювання працівників підприємства дозволяє дотримуватись ієрархії «одиничні – групові – комплексний/інтегральний показник» із застосуванням ваг. У класичній кваліметрії знаменник зазвичай дорівнює $\sum w_i$, а не n , тобто, коректніша універсальна формула матиме вигляд:

$$K_k = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \times k_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (3)$$

Якщо у моделі ваги вже нормалізовані, тобто $\sum w_i = n$ або $\sum w_i = 1$, тоді формула (2) є методично допустимою. Деталізуємо критерії оцінювання показника k_i через загальну логіку його формування. Показник k_i є частковим коефіцієнтом, що відображає рівень сформованості конкретної компетенції або характеристики працівника. Його значення, як правило, нормалізується в інтервалі [0;1] або [0;100]. Найпоширеніший спосіб нормалізації:

$$k_i = \frac{X_i}{X_i^{\text{еталон}}} \quad (4)$$

де, X_i – фактичне значення показника; $X_i^{\text{еталон}}$ – нормативне або цільове значення.

Рекомендована система критеріїв k_i за різними групами для оцінювання коефіцієнтів професійної компетентності персоналу для забезпечення стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства систематизована у табл. 2.

Таблиця 2. Рекомендована система критеріїв k_i за різними групами для оцінювання коефіцієнтів професійної компетентності персоналу, розроблено і складено авторами

Назва показника	Позначення k_i	Варіант нормування (пояснення)
Група 1. Кваліфікаційні критерії персоналу - характеристика професійної підготовки, (кадрові ризики, плінність ключових фахівців, концентрація критичних знань)		
Рівень освіти	k_1	фактичний рівень / нормативний
Відповідність спеціальності, посаді	k_2	бінарна або шкальна оцінка
Підвищення кваліфікації	k_3	кількість / план
Група 2. Професійно-функціональні критерії персоналу - результативність трудової діяльності (цифрова вразливість персоналу, готовність до кіберзагроз, помилок ШІ)		
Виконання КРІ	k_4	фактичний рівень / плановий
Якість виконання завдань	k_5	оцінка керівника / стандарт
Продуктивність праці	k_6	відносно середнього значення
Група 3. Компетентнісні та поведінкові критерії персоналу - критично важливі для його резильєнтності (компетентнісна надлишковість, зокрема наявність дублювання критичних компетенцій)		
Проактивність	k_7	кількість ініціатив, де береться участь, або тривалість участі в ініціативах / загальна кількість або загальна тривалість реалізованих ініціатив
Інноваційна активність	k_8	бінарна або шкальна оцінка щодо розроблених/реалізованих/відхилених пропозицій, покращень, ідей
Адаптивність до змін	k_9	швидкість освоєння
Група 4. Стабільність і лояльність персоналу - безпосередньо пов'язана з економічною безпекою (поведінкова безпека, дотримання протоколів, комплаєнс, етичні ризики)		
Стаж роботи на підприємстві	k_{10}	фактичний рівень / цільовий
Дотримання корпоративних норм	k_{11}	експертна оцінка в межах інтервалу нормалізації
Намір залишитись на підприємстві	k_{12}	опитування (бінарна оцінка)

З урахуванням викладеного в табл. 2, для інтерпретації отриманого результату інтегрального (узагальнюючого) коефіцієнта професійної компетентності персоналу (Kk) пропонуємо рекомендовану шкалу значень (табл. 3).

Таблиця 3. Рекомендована шкала інтерпретації значень інтегрального коефіцієнта професійної компетентності персоналу підприємства (Kk), розроблено і складено авторами

Отримане значення Kk	Інтерпретація
$Kk < 0,5$	Низький рівень професійної компетентності персоналу
$0,5 \leq Kk < 0,75$	Середній рівень професійної компетентності персоналу
$0,75 \leq Kk < 0,9$	Високий рівень професійної компетентності персоналу
$Kk \geq 0,9$	Стратегічно цінний персонал

Інтегральний коефіцієнт професійної компетентності персоналу підприємства визначається як зважена сума нормалізованих показників, що характеризують рівень кваліфікації, результативність трудової діяльності, поведінкові та адаптивні характеристики персоналу. Вагові коефіцієнти відображають значущість окремих критеріїв для відповідної посади та визначаються експертним шляхом. Отримане значення коефіцієнта дозволяє здійснити порівняльну оцінку персоналу на обґрунтувати управлінські рішення в системі стратегічного управління стійкістю та економічною безпекою підприємства. Зазначимо, що єдиного стандарту показників для цього коефіцієнта не існує. Кожне підприємство адаптує формулу під власні унікальні потреби, обираючи значущі для нього показники й визначаючи вагу кожного з них. Для вибору цих показників можна скористатися оприлюдненими результатами дослідження, в яких сформовано класифікацію (типологію) компетентностей працівників [1, с. 80].

Ключові показники ефективності (KPI, Key Performance Indicator) – це кількісно вимірні індикатори рівня досягнення окремої цілі чи успіху в певній діяльності. Система KPI забезпечує можливість оцінювання не лише результативності діяльності працівників і/чи окремих бізнес-процесів, власником яких він може бути, у контексті досягнення поставлених цілей, а й рівня узгодженості функціонування підприємства із реалізацією його стратегічних орієнтирів. В межах авторського дослідження KPI доречно вбудовувати в BSC шляхом каскадування цілей/метрик до підрозділів і ролей персоналу та в інтегральні моделі оцінювання (через ваги). За такого підходу індивідуальні KPI працівників вимірюються й аналізуються разом з KPI підрозділу підприємства. Інтегральний KPI-індекс для посади чи підрозділу підприємства можна оцінити з використанням формули:

$$KPI_{index} = \sum_{j=1}^m w_j \times KPI_j \quad (5)$$

де, w_j – ваги KPI, $\sum w_j = 1$ [27; 28].

Для забезпечення стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства також необхідно визначити показники стабільності кадрового ядра, оскільки це прямо пов'язано з ризиками втрати знань/компетенцій і безперервності процесів. Кадрове ядро підприємства формують критично важливі посади (critical roles), втрата або вакантність яких створює суттєві операційні, стратегічні чи безпекові ризики для підприємства та високоефективні працівники, тобто працівники з високими результатами діяльності (high performers). Показниками, для оцінювання стабільності кадрового ядра підприємства є: показник утримання персоналу (retention), тобто частка працівників, яких підприємство зберігає протягом певного періоду; показник стабільності персоналу або кадрова стабільність (stability), тобто безперервність зайнятості; показник вибуття персоналу або звільнення працівників (leavers), тобто фактична кількість осіб, які припинили трудові відносини з підприємством за визначений період. Перші два показники

(утримання персоналу (retention) та стабільності персоналу (stability)), є позитивними індикаторами, які демонструють зниження кадрових ризиків, посилення економічної безпеки. На противагу, показник вибуття персоналу (leavers) є негативним індикатором, що відображає ризики втрати людського та інтелектуального капіталу.

В огляді ISO 30414 міститься практичне визначення та спосіб обчислення рівня утримання персоналу (індекс кадрової стабільності), який є кількісним показником, що відображає частку працівників, збережених підприємством протягом визначеного періоду, та характеризує стійкість кадрового ядра [27]. Показник утримання персоналу (retention) розраховується як відношення «утриманої» чисельності персоналу за визначений період до аналогічних позицій рік тому. Тобто, в чисельнику зазначається частка працівників з більше ніж одним роком стажу, в знаменнику – чисельність персоналу на аналогічних позиціях рік тому [27]:

$$Retention = \frac{N \geq 1 \text{ рік стажу}}{N \text{ на кінець попереднього року}} \times 100\% \quad (6)$$

де, $N \geq 1$ – частка працівників з більше ніж одним роком стажу, %; N – чисельність персоналу на аналогічних позиціях на кінець попереднього року, осіб [27].

Плинність персоналу (Turnover) визначається як відношення кількості звільнених працівників за певний період до середньооблікової чисельності персоналу підприємства [27]:

$$Turnover = \frac{N_{\text{звільнених працівників}}}{N_{\text{персоналу}}^{\text{ср}}} \times 100\% \quad (7)$$

$N_{\text{звільнених працівників}}$ – кількість звільнених працівників з підприємства, осіб;
 $N_{\text{персоналу}}^{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.

Плинність критично важливого персоналу підприємства (Critical Turnover) характеризує інтенсивність вибуття працівників, що обіймають критично важливі посади, та є індикатором кадрових ризиків і загроз економічній безпеці підприємства, розраховується за формулою [27]:

$$Turnover_{\text{critical}} = \frac{N_{\text{критично важливих посад}}}{N_{\text{персонал критично важливих посад}}^{\text{ср}}} \times 100\% \quad (8)$$

$N_{\text{критично важливих посад}}$ – кількість звільнених працівників на критично важливих посадах підприємства, осіб;

$N_{\text{персонал критично важливих посад}}^{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу на критично важливих посадах, осіб.

Економічна ефективність інвестицій керівного менеджменту підприємства у навчання та розвиток персоналу оцінюється через показник віддачі від інвестицій у розвиток людського капіталу, який відображає

співвідношення отриманих економічних вигод і понесених витрат. Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) розглядається дослідниками як інструмент оцінювання загального впливу навчання/розвитку персоналу на результативність діяльності підприємства [21, с. 313]. Даний показник розраховується за такою формулою:

$$ROI = \frac{\text{Вигоди від навчання} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витратина на навчання}} \times 100\% \quad (9)$$

Також можна розрахувати ROI через визначення чистих вигод програми навчання/розвитку персоналу підприємства (Net Program Benefits) як різницю між вигодами, отриманими внаслідок реалізації програми, та сукупними витратами на її впровадження:

$$ROI = \frac{\text{Чисті вигоди програми навчання персоналу}}{\text{Витратина на програму навчання персоналу}} \times 100\% \quad (10)$$

Чисті вигоди програми навчання персоналу підприємства = Вигоди програми – Витрати на програму [29].

Показник рентабельності інвестицій у навчання та розвиток персоналу (ROI) дозволяє кількісно оцінити економічний ефект від реалізації програм розвитку людського капіталу шляхом співвідношення отриманих вигод і понесених витрат.

Отже, економічна безпека підприємства в умовах турбулентного середовища дедалі більше визначається не лише фінансовими або ресурсними параметрами, а здатністю персоналу ідентифікувати, інтерпретувати та нейтралізувати загрози на ранніх стадіях їх формування. У цьому контексті людський капітал виконує функцію «сенсорної системи» економічної безпеки. За визначенням В. Геєця, економічна безпека підприємства відображає стан захищеності його ресурсів, процесів і стратегічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз [4]. Науковці І. Черниш, Д. Дячков, І. Потапюк дотримуються схожої позиції, зазначаючи, що економічна безпека підприємства – це стан захищеності діяльності та життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток відповідно до стратегічних цілей [30]. Водночас сучасні дослідження доводять, що ключові загрози мають поведінкову та компетентнісну природу [9].

Графічна інтерпретація концептуальної моделі, яка відображає циклічний взаємозв'язок між розвитком персоналу, стратегічною стійкістю та економічною безпекою підприємства, представлена на рис. 1.

Запропонована модель відображає циклічний характер взаємодії розвитку персоналу, економічної безпеки та стратегічної стійкості підприємства. В її основі знаходиться персонал, який є не лише носієм компетенцій, а й ключовим суб'єктом раннього виявлення загроз і трансформації кризових впливів у джерела розвитку. Розвиток персоналу через механізми up-skilling, re-skilling та new-skilling формує поведінкову резильєнтність, що проявляється у здатності діяти проактивно, адаптивно та відповідально в умовах невизначеності. Аналітичний контур управління забезпечує інтеграцію HR-

показників у систему стратегічного контролінгу, що дозволяє кількісно оцінювати вплив людського капіталу на економічну безпеку та стратегічну стійкість підприємства. Економічна безпека в моделі трактується як функціональний результат ефективного управління людським капіталом, тоді як стратегічна стійкість – як інтегральний ефект здатності підприємства до випереджальної адаптації. Наявність зворотного зв'язку забезпечує безперервне оновлення HR-стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Концептуальна модель циклічного взаємозв'язку розвитку персоналу, економічної безпеки та стратегічної стійкості підприємства, складено і структуровано авторами

Висновки. Отже, персонал доцільно розглядати не як елемент витратної частини бюджету, а як ключовий стратегічний актив підприємства, що формує його адаптивний потенціал, стратегічну стійкість та рівень економічної безпеки. Запропонована система індикаторів забезпечує комплексне уявлення про поточний стан і динаміку розвитку персоналу, а також дозволяє своєчасно виявляти кадрові ризики, пов'язані з втратою критичних компетенцій і стабільності кадрового ядра. У системі стратегічного управління стійкістю підприємства результати моніторингу та оцінювання персоналу стають інформаційною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо добору й утримання працівників на критично важливих посадах, оцінювання відповідності займаєним посадам, раціонального розподілу

функцій і відповідальності, присвоєння кваліфікаційних рівнів (грейдів), планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, розвитку компетенцій, а також забезпечення справедливої оплати праці, системи мотивації та заохочення. Реалізація таких рішень сприяє зміцненню стратегічної стійкості підприємства та підвищенню рівня його економічної безпеки в умовах високої невизначеності.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в розробленні адаптивних моделей, що враховують індивідуальні траєкторії професійного розвитку персоналу як чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства.

1. Адаменко, М.В., Іванов, Є.С., Короленко, Р.В. (2024). Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*, (18), 77–82. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>

2. Базилінська, О.Я., Панченко, О.І. (2019). Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*, (1), 89–94. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94>

3. Васечко, Л.І. (2021). Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1 (7), 26–40. DOI: 10.32750/2021-0103

4. Геєць, В.М. (2006). Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. Харків : ВД «ІНЖЕК», 240 с.

5. Герєга, О.В. (2020). Стратегічні орієнтири управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (61), 84–92. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-13>

6. Докієнко, Л.М. (2020). Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*, (14), 25–31. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>

7. Ємельянова, Г.І. (2016) Проактивне управління та методи підвищення ефективності роботи команди. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 14(3), 229–241. <https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.3.77097>

8. Іванова, Н.С. (2025). Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*, (75), 398–405. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>

9. Козаченко, Г.В., Понамарьов, В.П., Ляшенко, О.М. (2003) Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Монографія. Київ: Лібра, 280 с.

10. Лівінський, А., Бортник, У. (2024). Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>

11. Лозова, О.В., Тимошенко, І.С. (2024). Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Economics: Time Realities*, (5)75, 51–58. <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.6>

12. Островерхов, В.М., Качмарський, І.В. (2025). Особливості стратегічної стійкості підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, (3), 48–53. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>

13. Партин, Г.О., Папірник, С.Є. (2022). Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Механізм регулювання економіки*, (3-4), 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>

14. Сабадаш, Л.О. (2020). Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*, (1-2), 127–133. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.17>

15. Савченко, М. (2019). Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*, 57(2), 5–17. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005

16. Ситник, Й., Пригарний, С., Дмитришин, З. (2023). Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

17. Тупкало, В.М. (2019). Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. Економічний вісник НТУУ «КПІ», (16), 251–260. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182608>
18. Хахалев, Д., Гагарінов, О. (2024). Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 145–151. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>
19. Чубін, Д.Д., Коваленко, О.Я. (2024). Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. Актуальні проблеми економіки, (4), 38–45. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45>
20. Ястремська, О.М., Ястремська, О.О. (2020). Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*, (11), 220–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230>
21. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
22. Hamel G., Wdlikangas L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 81(9), 52-63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
23. ISO 22301:2019. *Business Continuity Management Systems*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
24. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
25. Reskilling, upskilling, new skilling: When to use each (2025). E-book. <https://www.avilar.com/resources/Reskilling-Upskilling-New-Skilling.html>
26. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SIC1\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SIC1)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
27. ISO-30414 Human Capital Reporting Standards. https://www.conference-board.org/pdf_free/Overview-of-ISO-30414-Human-Capita-Reporting-Standards-Conference-Board.pdf
28. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 336 p.
29. The ROI Methodology in 12 Easy Steps. <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2019/04/ROI-APPLICATION-GUIDE.pdf>
30. Черниш, І.В., Дячков, Д.В., Потапюк, І.П. (2015). Особливості забезпечення економічної безпеки в контексті інформатизації соціально-економічних відносин. *Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика: [моног.]*. Колектив авторів за ред. д-ра екон. наук І.А. Маркіної. Полтава: В-во «Сімон». С. 160-174. <https://dspace.pdau.edu.ua/items/71970c14-4e66-4eed-96ad-4affddac6885/full>

1. Adamenko, M.V., Ivanov, Ye.S., Korolenko, R.V. (2024). *Klasyfikatsiia kompetentnosti pratsivnykiv pidpriemstva*. *Ahrosvit*, (18), 77–82. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>
2. Bazilinska, O.Ya., Panchenko, O.I. (2019). *Finansova stiikist u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom*. *Problemy ekonomiky*, (1), 89–94. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94>
3. Vasechko, L.I. (2021). *Stratehichni napriamy zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstva*. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1 (7), 26–40. DOI: 10.32750/2021-0103
4. Heiets, V.M. (2006). *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo : monohrafiia / V. M. Heiets, M. O. Kuzym, T. S. Klebanova, O. I. Cherniak*. Kharkiv : VD «INZhEK», 240 s.
5. Hereha, O.V. (2020). *Stratehichni oriientyry upravlinnia potentsialom finansovo-ekonomichnoi stiikosti torhovelykh pidpriemstv*. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*, (61), 84–92. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-13>
6. Dokiienko, L.M. (2020). *Kontseptualni pidkhody do kompleksnoi diahnostryky finansovoi stiikosti pidpriemstva*. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (14), 25–31. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>
7. Yemelianova, H.I. (2016). *Proaktyvne upravlinnia ta metody pidvyshchennia efektyvnosti roboty komandy*. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 14(3), 229–241. <https://doi.org/10.18524/2413-9998.2015.3.77097>

8. Ivanova, N.S. (2025). Antykrizova stiikist pidpriemstva v umovakh systemnykh vyklykiv: stratehichna diahnozyka ta adaptyvne upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75), 398–405. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>
9. Kozachenko, H.V., Ponamarov, V.P., Liashenko, O.M. (2003) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia*. Monohrafiia. Kyiv: Libra, 280 s.
10. Livinskyi, A., Bortnyk, U. (2024). Kontseptualni pidkhody do rozuminnia sutnosti upravlinnia profesiynym rozvytkom personalu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>
11. Lozova, O.V., Tymoshenko, I.S. (2024). Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva: proaktyvnyi pidkhid ta kadrovyi potentsial. *Economics: Time Realities*, (5)75, 51–58. <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.6>
12. Ostroverkhov, V.M., Kachmarskyi, I.V. (2025). Osoblyvosti stratehichnoi stiikosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Visnyk Skhidnoukrajnskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, (3), 48–53. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>
13. Partyn, H.O., Papirnyk, S.Ye. (2022). Zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstva za umov nestabilnosti seredovyscha funktsionuvannia. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, (3-4), 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
14. Sabadash, L.O. (2020). Otsiniuvannia faktoriv vplyvu na ekonomichnu stiikist pidpriemstva v krizovykh umovakh. *Innovatsiina ekonomika*, (1-2), 127–133. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.17>
15. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorialnoho bazysu «ekonomichna stiikist». *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 57(2), 5–17. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005
16. Sytnyk, Y., Pryharnyi, S., Dmytryshyn, Z. (2023). Metody rozvytku personalu v umovakh transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
17. Tupkalo, V.M. (2019). Biznes-stiikist vyrobnychoho pidpriemstva: kontseptsii ta mekhanizm zabezpechennia. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, (16), 251–260. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182608>
18. Khakhaliev, D., Haharinov, O. (2024). Ekonomichna stiikist pidpriemstva yak osnova staloho rozvytku v umovakh hlobalnykh zmin. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 145–151. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>
19. Chubin, D.D., Kovalenko, O.Ya. (2024). Finansova stiikist pidpriemstva: etapy katehoryzatsii poniattia u vitcheznanii nausti. *Aktualni problemy ekonomiky*, (4), 38–45. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45>
20. Yastremska, O.M., Yastremska, O.O. (2020). Poniattia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva ta yii kilkisne otsiniuvannia. *Biznes Inform*, (11), 220–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230>
21. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
22. Hamel G., Vdlikangas L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 81(9), 52-63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
23. ISO 22301:2019. *Business Continuity Management Systems*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
24. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
25. Reskilling, upskilling, new skilling: When to use each (2025). E-book. <https://www.avilar.com/resources/Reskilling-Upskilling-New-Skilling.html>
26. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
27. ISO-30414 Human Capital Reporting Standards. https://www.conference-board.org/pdf_free/Overview-of-ISO-30414-Human-Capita-Reporting-Standards-Conference-Board.pdf
28. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 336 p.
29. The ROI Methodology in 12 Easy Steps. <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2019/04/ROI-APPLICATION-GUIDE.pdf>

30. Chernysh, I.V., Diachkov, D.V., Potapiuk, I.P. (2015). Osoblyvosti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v konteksti informatyzatsii sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn. Menedzhment u KhKhI storichchi: metodolohiia i praktyka: [monoh.]. Kolektyv avtoriv za red. d-ra ekon. nauk I.A. Markinoi. Poltava: V-vo «Simon». S. 160-174. <https://dspace.pdau.edu.ua/items/71970c14-4e66-4eed-96ad-4affd-dac6885/full>