

Сагайдак М. П.

завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

Колос І. В.

доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
<https://orcid.org/0000-0001-7134-1441>

Баніт О. В.

професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
<https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ESG-ПАРАДИГМИ

**JEL Classification: L 26, O 33, L 21, M 12
SECTION "ECONOMICS": Економіка**

Анотація. У статті обґрунтовано авторський ESG-орієнтований підхід до формування стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми з фокусом на розвитку персоналу як ключового детермінанта адаптивності, проактивності й інноваційної здатності. Доведено доцільність розгляду персоналу як центрального суб'єкта реалізації соціального та управлінського вимірів ESG. Запропоновано інноваційний інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства та розроблено Індекс ESG-стійкості персоналу з урахуванням варіативності ESG-вимірів у кризових умовах.

Ключові слова: стратегічна стійкість, підприємство, бізнес-екосистема, управління стійкістю підприємства, функції управління, розвиток, трансформація, цифрова інтелектуалізація, персонал, розвиток персоналу, ESG-парадигма, концептуальна ESG-Resilience модель, ESG-HR Resilience Index.

Annotation. The article substantiates an authorial approach to the formation of strategic resilience of enterprises and business ecosystems within the ESG paradigm, with a focus on personnel development as a key determinant of adaptability, proactiveness, and innovative capacity. Strategic resilience is conceptualized as the ability of an enterprise to anticipate threats and prevent crisis events through the integration of economic, social, and environmental objectives (ESG), the maintenance of dynamic equilibrium, and continuous innovative transformation within an unlimited strategic development horizon. Based on a contextual approach, the key characteristics of enterprise strategic resilience are identified, and its specificity at the level of business ecosystems is determined as a network-based property formed through partner synergy, shared values, and collective adaptability. It is demonstrated that within the ESG paradigm, personnel should be regarded not only as carriers of professional and digital competencies but also as a central actor in implementing the social and governance dimensions of resilience, capable of institutionalizing ESG principles in everyday business practices. The study proposes an ESG-oriented innovative toolkit for managing strategic

resilience, grounded in the digital intellectualization of personnel, the application of AI analytics, and the integration of ESG competencies into human capital management systems. An original ESG-HR Resilience Index and its calculation methodology are developed, taking into account the variability of ESG dimension weights under crisis and turbulent conditions. The proposed conceptual ESG-Resilience model reflects the systemic logic of forming enterprise strategic resilience and its subsequent scaling to the level of business ecosystems, creating a foundation for further empirical research and practical implementation.

Key words: Strategic resilience, enterprise, business ecosystem, enterprise resilience management, management functions, development, transformation, digital intellectualization, personnel, personnel development, ESG paradigm, conceptual ESG-Resilience model, ESG-HR Resilience Index.

Вступ

В умовах турбулентності, невизначеності, глобалізації бізнесу та посилення цифровізації перед суб'єктами господарювання постає проблема відновлення й утримування прийняттого рівня стійкості. Особливого значення набуває пошук інноваційного інструментарію управління стійкістю окремого підприємства, оскільки класичні підходи не завжди є достатніми для досягнення визначеного рівня стратегічних результатів функціонування. Необхідно відзначити, що в межах сучасної бізнес-екосистеми стратегічна стійкість має стати конкурентною перевагою з фокусуванням на перетворення загроз / непередбачуваних кризових ситуацій / нетипових нестандартних подій у можливості й резерви для розвитку й стабільного функціонування. Рушієм усіх змін є персонал з критичним мисленням і достатнім рівнем професійної компетентності й цифрової грамотності, який забезпечуватиме гнучкість в обґрунтуванні альтернатив й ухваленні виважених управлінських рішень, спрямованих на життєздатність підприємства. У сучасних умовах така логіка дедалі більше реалізується через імплементацію принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які трансформують стійкість із реактивної здатності до адаптації у проактивну стратегічну властивість підприємства. ESG-орієнтований підхід дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети в єдину систему прийняття управлінських рішень, підсилюючи роль персоналу як носія соціальної відповідальності, інноваційності та етичної поведінки. Саме тому актуалізується роль людського капіталу як інтелектуального базису формування системи стратегічного управління стійкістю як підприємства, так і бізнес-екосистеми. Окреслена проблематика посилюється для українського бізнесу з огляду на необхідність швидкого відновлення, адаптування до мінливої й непередбачуваної реальності; можливість вироблення рішень щодо зміни траєкторії розвитку / бізнес-моделі; доцільність підвищення кваліфікації і перенавчання на постійній основі для безперервного оновлення знань і вдосконалення навичок працівників.

За результатами інформаційного пошуку й критичного аналізу вибіркової сукупності наукових праць за проблематикою управління стійкістю підприємства встановлено базис дослідження за такими аспектами:

I. Обґрунтування видів стійкості підприємства: економічна стійкість [1 – 4], фінансова стійкість [3, 5 – 13], стратегічна стійкість [3, 14, 15], антикризова стійкість [16], ринкова стійкість [17].

В праці [1, с. 7-11] здійснено систематизацію і структурування сутності економічної стійкості за виокремленими підходами: (1) економічна стійкість як фінансова стійкість; (2) економічна стійкість як стабільність діяльності й рівноважний стан соціально-економічної системи мікрорівня; (3) економічна стійкість як можливість або здатність; (4) економічна стійкість як підтримка оптимальних характеристик соціально-економічної системи мікрорівня. Як змістовне доповнення, сутність економічної стійкості аргументовано в праці [2, с. 222-224] через комплексне врахування складових (фінансова, виробнича, кадрова, організаційна, маркетингова, соціальна, екологічна, інвестиційна, інноваційна) з одночасним наголошенням на складовій людського капіталу / управління персоналом, що забезпечує підтримання належного рівня економічної стійкості підприємства. Доцільним є доповнення традиційної класифікації видів стійкості підприємства ESG-виміром, який інтегрує економічну, соціальну та екологічну стійкість у єдину систему стратегічного

управління. У межах ESG-парадигми економічна й фінансова стійкість розглядаються не ізольовано, а в контексті соціальної відповідальності роботодавця, екологічної відповідальності бізнесу та якості корпоративного управління, що безпосередньо впливає на довіру стейкхолдерів і довгострокову життєздатність підприємства.

В праці [3, с. 146-149] представлено сутність економічної стійкості через збалансовану позицію елементів (фінансову стійкість, операційну стійкість, стратегічну стійкість) для забезпечення сталого розвитку.

Заслугове на підтримання позиція [4, с. 117-123] про необхідність визначення і врахування сили позитивного / негативного негайного або пролонгованого впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень економічної стійкості підприємства. Це дозволить заздалегідь виробити виважені управлінські рішення / заходи, спрямовані на попередження небажаних наслідків і мінімізацію ризиків настання кризових умов.

Більшість наукових результатів спрямовано на аргументацію сутності [5, с. 25-26; 6, с. 42-44; 7, с. 652-654; 8, с. 130-133], ролі й значення [9, с. 90-92; 10, с. 27] та вивчення особливостей [11; 12, с. 5-8] фінансової стійкості. Пріоритетність наукового пошуку за тематичною спрямованістю питань і проблем особливості фінансової стійкості визначається наявністю нормативно-правового регламентування в частині порядку аналізу / оцінювання, що затверджено: Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій [18, 19]; Міністерством фінансів України і Фондом державного майна України [20]; Міністерством економіки України [21]; Державною податковою адміністрацією України [22]; Центральною спілкою споживчих товариств України [23].

Так, в праці [5, с. 25-26] запропоновано типологію фінансової стійкості підприємства за різними ознаками (часом проведення оцінки, рівнем фінансової стійкості, певним фінансовим станом, рівнем забезпеченості запасів джерелами їх формування, характером прояву у часі). В праці [6, с. 42-44] обґрунтовано етапи категоризації фінансової стійкості підприємства в різних секторах економіки від отримання Україною незалежності в 1991 р. з акцентом на особливості в контексті воєнних дій і повоєнного відновлення. Виваженим є ключовий висновок, що фінансова стійкість «... забезпечує універсальність у різних умовах та контекстах ...» [6, с. 44].

В деяких працях ототожнюється значення економічної і фінансової стійкості [1, с. 7-8; 2, с. 222].

Заслугове на підтримання позиція [14, с. 49-50] щодо обґрунтування сутності стратегічної стійкості й аргументації її особливостей в умовах цифрової економіки. Разом з тим, дослідниками доведено необхідність інвестування в технології, інновації, розвиток корпоративної культури, управління змінами. Крім того, в праці [15, с. 88] за комплексним підходом запропоновано забезпечення стратегічної стійкості через інтегрування принципів сталого розвитку, антикризового управління та стратегічного планування з наголосом на збалансуванні економічної, соціальної та екологічної складових діяльності підприємства.

В умовах системних викликів, турбулентності та сталого розвитку науково виваженим є зміщення акцентів на антикризову стійкість для окремого підприємства [16] і бізнес-стійкість для виробника [17, с. 253]. Заслугове на увагу позиція [16] щодо ключових стратегічних напрямів зміцнення антикризової стійкості, які виокремлено за результатами міжрівневої діагностики економічного середовища. Разом з тим у праці [17, с. 254-258] аргументовано обґрунтований підхід до формування бізнес-стійкості за причинно-наслідковим зв'язком «організаційна стійкість – ринкова стійкість – економічна стійкість», де складником кожного елементу є функціональний вид стійкості.

II. Обґрунтування управління стійкістю (переважно, фінансовою стійкістю) з позиції запровадження стратегічно-тактичного інструментарію [13, с. 122-123], мінімізації зовнішніх загроз / внутрішніх впливів і захисту від ризиків [10, с. 28-36].

Так, у праці [9, с. 91-93] підкреслено необхідність і доцільність включення фінансової стійкості в систему стратегічного менеджменту через формування корпоративної фінансової стратегії. Виважену позицію представлено [11] щодо складових політики управління стійкістю, зокрема фінансовою стійкістю в умовах воєнного стану для збереження життєздатності: (1) активізація інноваційно-інвестиційної політики, (2) формування резервів, (3) фінансування через кооперацію, (4) отримання державної підтримки.

В праці [5, с. 26-30] запропоновано методика комплексної діагностики з використанням системної моделі й розроблених матриць можливих станів і ситуацій на певну дату. Виваженим є висновок про доцільність включення комплексної діагностики до процесу управління фінансовою стійкістю підприємства для ідентифікації досягнення бажаного стану і встановлення стану можливої небезпеки.

Заслугове на підтримання висновок [3, с. 149] про доцільність інтегрування стійких практик в стратегічне управління для забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільності й глобальних загроз.

Проте, відсутня аргументація доречності масштабування для бізнес-екосистеми, оскільки саме в таких умовах рівень стійкості найшвидше зміцнюється в екосистемі. Окреме підприємство має володіти унікальними ресурсами й раціонально їх використовувати, а також докладати значно більших зусиль для досягнення бажаного результату. Натомість, учасники бізнес-екосистеми матимуть кращі можливості прилаштуватися до змін чинників зовнішнього середовища й забезпечити цільовий рівень індивідуальної стійкості. Разом з тим, є недостатньо вивченим стратегічне управління стійкістю окремого підприємства і бізнес-екосистеми. В сучасних реаліях доцільним є фокус на комплексність з орієнтацією на формування можливостей і сприятливих напрямів їх реалізації з одночасним попередженням / недопущенням несприятливих подій. Саме це визначає необхідність наукового дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення ESG-орієнтованого підходу до формування стратегічної стійкості підприємства й бізнес-екосистеми на основі розвитку персоналу як ключового носія адаптивності, проактивності та інноваційної здатності, а також формування інструментарію її оцінювання в умовах турбулентного та невизначеного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- на основі аналізу опублікованих праць дослідників охарактеризувати сутність дефініції «стратегічна стійкість» з виокремленням ключових особливостей для окремого підприємства й унікальності для бізнес-екосистеми;
- обґрунтувати елементи системи стратегічного управління стійкістю підприємства за функціональним підходом з подальшим масштабуванням на бізнес-екосистему.

Результати

В межах авторського дослідження за проактивним підходом запропоновано розглядати стратегічну стійкість як «здатність підприємства створювати сприятливі можливості для випередження загроз і недопущення кризових подій на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей (ESG), з орієнтацією на досягнення стратегічних результатів діяльності, підтримання динамічної рівноваги та інноваційне трансформування за будь-яких умов безперервного функціонування у перспективному необмеженому стратегічному діапазоні розвитку». Таке трактування дозволило виокремити особливості стратегічної стійкості окремого підприємства за контекстуальним підходом:

по-перше, адаптивність з елементами проактивності й превентивності, що дозволяє випереджати факт настання загрози без фокусування на подоланні наслідків кризи, що є ключовою відмінністю стратегічної стійкості [25; 26];

по-друге, системність функціонування підприємства з орієнтацією на життєздатність у неосяжній довгостроковій перспективі [26];

по-третє, динамічна спрямованість на досягнення цільових установок діяльності з урахуванням чітко окресленого вектору підтримання прийняттого стану рівноваги в постійно мінливому середовищі [27];

по-четверте, еволюційність з фокусом на збереження стану рівноваги і постійний прогрес через інноваційне трансформування та імплементацію ESG- **детермінант** [26]. Як відмінний результат стратегічної стійкості підприємства – беззаперечне відновлення стану рівноваги з переходом на якісно новий рівень розвитку.

Отже, стратегічна стійкість підприємства в контексті ESG-парадигми та розвитку персоналу забезпечується через адаптивність і проактивність персоналу; збереження рівноваги; інноваційне трансформування, довгострокову життєздатність [26; 27].

У межах ESG-парадигми персонал розглядається не лише як носій професійних і цифрових компетентностей, а як ключовий суб'єкт реалізації соціального (S) та управлінського (G) вимірів стійкості, зокрема через розвиток культури відповідального лідерства, інклюзії, етичної поведінки, безперервного навчання та участі у прийнятті управлінських рішень. Саме людський капітал забезпечує інституціоналізацію ESG-принципів у щоденних бізнес-практиках [29; 32]. Авторський підхід до побудови механізму формування стратегічної стійкості підприємства, заснованого на інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління з ключовою роллю розвитку персоналу як носія адаптивності, проактивності та інноваційної здатності, продемонстровано на рис. 1.

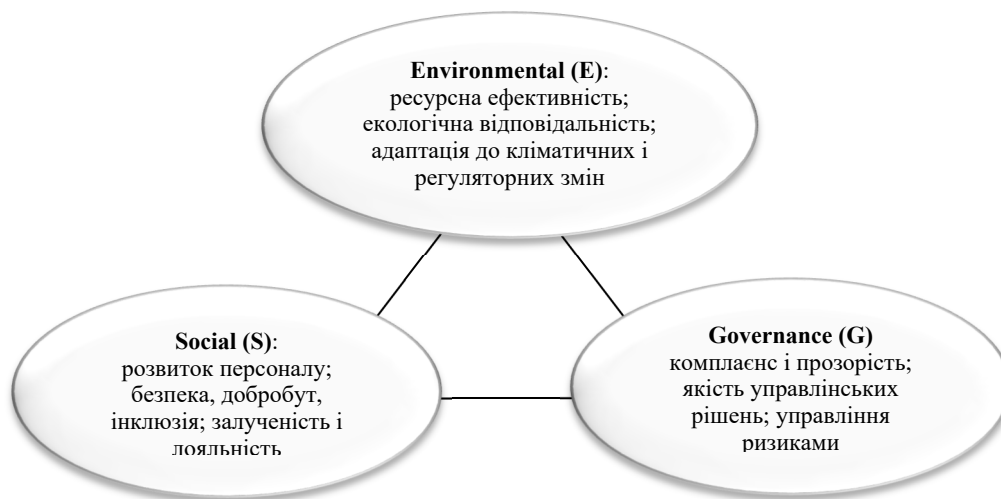


Рисунок 1 – ESG-детермінанти стратегічної стійкості підприємства
Джерело: авторська розробка

Виокремлені ESG-детермінанти (рис. 1) формують концептуальну рамку управління персоналом підприємства, в межах якої персонал розглядається не лише як об'єкт управління, а як інтегратор ESG-принципів і ключовий рушій стратегічної стійкості через розвиток професійних та ESG-компетентностей, цифрової грамотності, критичного мислення та готовності до змін [27, с. 522]. Слід зауважити, що ESG-детермінанти в межах запропонованого підходу доцільно інтерпретувати не як інструмент звітності чи формального комплаєнсу, а як алгоритм прийняття стратегічних управлінських рішень, реалізований через розвиток і використання людського капіталу підприємства [34; 32]. Таким чином, стратегічна стійкість підприємства в контексті ESG-парадигми забезпечується взаємодією трьох взаємопов'язаних складових: економічної життєздатності (E), соціальної резильєнтності персоналу (S) та якісного, етичного й цифровозрілого управління (G), що в сукупності формують основу довгострокової конкурентоспроможності та адаптивного розвитку [26].

У межах запропонованого підходу персонал постає ключовим носієм ESG-трансформації підприємства, тоді як цифрова інтелектуалізація персоналу виконує роль інструментальної основи її практичної реалізації, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями, ESG-принципами та управлінськими рішеннями [28, с. 18-20]. На цій основі обґрунтовано ESG-орієнтований інноваційний інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства, що ґрунтується на цифровій інтелектуалізації персоналу, застосування AI-аналітики та інтеграції ESG-компетентностей у систему управління людським капіталом [28, с. 23; 29]. Реалізація зазначеного інструментарію створює передумови для проактивного управління кадровими, соціальними та управлінськими ризиками в умовах турбулентного зовнішнього середовища [31].

У межах даного інструментарію ESG-компетентності інтегруються в цифрові профілі персоналу, що дозволяє сформуванню структурованої матриці ESG-навичок, орієнтованої на підвищення стратегічної адаптивності підприємства [29]. Зокрема у розрізі ESG-вимірів доцільно виокремлювати такі ключові групи компетентностей персоналу підприємства: рівень екологічних

компетентностей персоналу, ресурсоефективність, цифрова екологічна культура, екологічна відповідальність поведінки персоналу, «зелене» мислення та залученість персоналу у «зелені» ініціативи (E); інклюзивність і рівність можливостей, емоційна стійкість, соціальна відповідальність, залученість та мотивація персоналу, рівень професійного вигорання (інверсійний показник), інвестиції у розвиток і reskilling, адаптивність і готовність до змін (S); рівень HR-комплаєнсу, етична культура та довіра, прозорість HR-рішень, комплаєнс-мислення, цифрова відповідальність, доброчесність і захист даних, якість ESG-лідерства (G). Подальший розвиток запропонованого підходу передбачає розширення функцій інструментарію інтелектуальної системи управління кадровими ризиками (HR Risk Intelligence), шляхом його адаптації до ідентифікації та управління ESG-ризиками персоналу, що набувають особливої значущості в умовах стратегічної нестабільності та підвищеної невизначеності [31; 32; 33]. У цьому контексті, з урахуванням ESG-вимірів, доцільно виокремлювати такі групи кадрових ризиків: низький рівень екологічної культури персоналу, опір впровадженню «зелених» трансформаційних змін (E); професійне вигорання, прояви дискримінації, зниження рівня довіри та демотивація персоналу (S); порушення етичних норм, зростання комплаєнс-ризиків, поширення практик токсичного лідерства (G).

З урахуванням викладеного вище, пропонується авторський підхід до розрахунку Індексу ESG-стійкості персоналу підприємства (ESG-HR Resilience Index):

$$ESG_{HRRI} = \alpha E_{HR} + \beta S_{HR} + \gamma G_{HR} \quad (1)$$

де, E_{HR} – екологічна HR-стійкість (Environmental-HR);

S_{HR} – соціальна стійкість персоналу (Social-HR);

G_{HR} – управлінська та етична HR-зрілість керівного менеджменту підприємства (Governance-HR);

α, β, γ – вагові коефіцієнти, $\alpha + \beta + \gamma = 1$ (авторська розробка).

У межах авторського підходу методологічно обґрунтовується доцільність підвищення вагових коефіцієнтів соціального (S) та управлінського (G) вимірів у кризових і турбулентних умовах (зокрема в умовах воєнного стану, релокації та трансформаційних змін) [26; 31].

Авторський підхід до декомпозиції складових Індексу ESG-стійкості персоналу підприємства (ESG-HR Resilience Index):

1. Environmental-HR субіндекс E_{HR}

$$E_{HR} = \sum_{i=1}^n w_i \times e_i \quad (2)$$

де, e_i – нормалізовані HR-індикатори екологічної відповідальності / екологічно свідомої поведінки персоналу;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го екологічного HR-індикатора, що відображає його відносну значущість у формуванні субіндексу;

n – кількість екологічних HR-індикаторів, включених до розрахунку субіндексу.

Субіндекс E_{HR} відображає рівень сформованості екологічно відповідальної поведінки персоналу.

2. Social-HR субіндекс S_{HR}

$$S_{HR} = \sum_{j=1}^m v_j \times s_j \quad (3)$$

де, s_j – показники соціальної та психологічної стійкості персоналу;

v_j – ваговий коефіцієнт j -го соціального HR-індикатора, який характеризує внесок відповідного показника у формування субіндексу;

m – кількість соціальних і психологічних HR-індикаторів, що формують субіндекс.

Субіндекс S_{HR} є ядром резильєнтності персоналу в умовах нестабільності.

3. Governance-HR субіндекс G_{HR}

$$G_{HR} = \sum_{k=1}^l u_k \times g_k \quad (4)$$

де, g_k – показник етичної, комплаєнс- та цифрової зрілості управління персоналом;
 u_k – ваговий коефіцієнт k -го управлінського (governance) HR-індикатора, що визначає його вплив на рівень субіндексу;
 l – кількість управлінських, етичних та комплаєнс-індикаторів, використаних для розрахунку субіндексу.

Субіндекс G_{HR} оцінюється через поведінку і рішення, а не формальні політики.

Для забезпечення порівнюваності показників, що мають різні одиниці виміру, у дослідженні застосовано метод лінійної нормалізації Min–Max [35], який передбачає приведення первинних індикаторів до безрозмірного інтервалу $[0;1][0;1][0;1]$. При цьому для показників-стимуляторів використовується пряма нормалізація, тоді як для показників-дестимуляторів (зокрема рівня професійного вигорання та плинності персоналу) - інверсна форма нормалізації.

Для стимуляторів (показників з позитивним впливом):

$$x_{norm} = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (5)$$

де, x_i – фактичне значення i -го первинного показника (HR-індикатора) для досліджуваного підприємства або вибіркової одиниці;

x_{min} – мінімальне значення відповідного показника в досліджуваній сукупності (вибірці, часовому інтервалі або еталонному наборі даних);

x_{max} – максимальне значення відповідного показника у тій самій сукупності;

x_{norm} – нормалізоване значення показника, приведене до інтервалу $[0;1][0;1][0;1]$.

Чим вище значення показника, тим краще є його внесок у відповідний субіндекс ESG-HR. (наприклад, рівень ESG-компетентностей, залученість персоналу, інклюзивність).

Для дестимуляторів (ризикових показників, наприклад вигорання, плинність кадрів):

$$x_{norm} = 1 - \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (6)$$

Чим вище значення показника, тим нижчим є його внесок у рівень стійкості підприємства, тому використовується інверсна нормалізація (наприклад, професійне вигорання, плинність персоналу, рівень порушень комплаєнсу).

З урахуванням викладеного вище, для інтерпретації отриманого результату Індекса ESG-стійкості персоналу підприємства (ESG-HR Resilience Index) пропонуємо рекомендовану шкалу значень (табл. 1).

Таким чином, Індекс ESG-стійкості персоналу (ESG-HR Resilience Index) - це інтегральний показник, що відображає рівень стратегічної стійкості підприємства через людський капітал шляхом оцінювання екологічних, соціальних та управлінських характеристик персоналу, інтелектуалізованих за допомогою цифрових HR-аналітичних інструментів [35; 29; 34].

Таблиця 1 – Рекомендована шкала інтерпретації значень Індекса ESG-стійкості персоналу підприємства (ESG-HR Resilience Index)

Отримане значення ESG-HR Resilience Index	Інтерпретація рівня ESG-стійкості персоналу
0,00 – 0,30	Критична HR-вразливість персоналу
0,31 – 0,50	Низька стійкість
0,51 – 0,70	Адаптивна стійкість
0,71 – 0,85	Висока HR-стійкість (резильєнтність)
0,86 – 1,00	Стратегічна ESG-зрілість персоналу

Джерело: розроблено і складено авторами з врахуванням [35; 29; 34]

Варто наголосити на доцільності формування стійкості не тільки окремого суб'єкта господарювання, а враховувати масштабність через учасників бізнес-екосистеми (постачальників / підрядників, замовників / споживачів, посередників, інвесторів, кредиторів). Так, з позиції бізнес-екосистеми стратегічна стійкість трансформується з індивідуальної характеристики кожної окремого підприємства у мережеву властивість через синхронізацію процесів (бізнес-процесів) і результатів діяльності партнерів. Доречно виокремити унікальність стратегічної стійкості бізнес-екосистеми за контекстуальним підходом:

по-перше, можливість генерування стану рівноваги з орієнтацією на вироблення спільної цінності через інтегрування всієї екосистеми використовуваних ресурсів, зменшення витрат до прийнятно необхідного рівня й усунення втрат, мінімізацію ризиків;

по-друге, синергія розвитку за узгодженим вектором, що підсилює зміни безперервного функціонування на підставі індивідуальних трендів. Як результат, посилення надійності кожного окремого підприємства для всіх учасників екосистеми;

по-третє, готовність до змін й інноваційної трансформації зі збереженням і нарощуванням інтелектуального потенціалу персоналу. Як наслідок, функціонування й розвиток лояльної партнерської екосистеми.

В межах авторського дослідження з позиції системного підходу запропоновано формувати систему стратегічного управління стійкістю підприємства через взаємоузгоджене обґрунтування функцій управління: аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання. За таких умов забезпечується безперервність збереження стану рівноваги окремого суб'єкта господарювання і, як наслідок, бізнес-екосистеми.

Так, реалізація функції аналізування передбачає виявлення й ідентифікування критичної вразливості (межа стійкості) і рівня професійної компетентності персоналу як вихідних даних для оцінювання початкового рівня стійкості і виявлення загроз / ризиків з фокусуванням на стратегічні розриви і приховані резерви. Для цього доцільно використати методи діагностування середовища функціонування підприємства (PEST-аналіз або PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Портера, модель BCG) і потоку створення цінності (Value Stream Mapping (VSM) поточного стану, Five Whys (5 W)). Також доречним є застосування горизонтального й вертикального аналізу фінансового стану, опитування експертів, сканування елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, групування чинників. З позиції ESG доцільним є доповнення традиційної діагностики проведенням ESG-скринінгу, який передбачає оцінювання соціальних ризиків (кадрова стабільність, безпека праці, рівень залученості персоналу), екологічних ризиків (ресурсоємність, вуглецевий слід, екологічні зобов'язання) та якості корпоративного управління (прозорість, комплаєнс, управління ризиками). В умовах цифровізації для підсилення результатів виконання функції аналізування й отримання ґрунтовніших висновків прийнятним є запровадження методів: Big Data Analytics, автоматизований бенчмаркінг, Visual Management. Результати функції аналізування доцільно розглядати як підґрунтя для формування стратегічної траєкторії стійкості підприємства в необмеженому стратегічному діапазоні.

Коректне виконання функції планування передбачає наявність альтернативних варіантів підтримання стану рівноваги й інноваційного трансформування з орієнтацією на досягнення запланованих результатів за умови настання загроз / непередбачуваних кризових ситуацій / нетипових нестандартних подій. Це забезпечує застосування методів: сценарне планування, управління за цілями (в тому числі каскадування цілей), бюджетування, VSM (бажаного стану й ідеального стану). Планування стратегічної стійкості доцільно здійснювати з урахуванням ESG-цілей як обов'язкового елементу стратегічних сценаріїв, що передбачає формування ESG-дорожніх карт розвитку персоналу, інвестицій у «зелені» технології, соціальні програми та вдосконалення системи корпоративного управління. В контексті цифровізації раціональними є методи гнучкого планування і гнучкого бюджетування, а також використання штучного інтелекту для генерування альтернативних сценаріїв.

Успішність функції організування залежить від адаптивності організаційної структури й розвитку компетентності персоналу підприємства. Визначальними аспектами є департаменталізація і делегування повноважень з фокусуванням на децентралізацію вироблення й ухвалення дієвих рішень для пришвидшення реагування / попередження нетипової ситуації. Метод Standard Operating Procedure (SOP) може розглядатися як обов'язкова умова досягнення і підтримання бажаного результату та швидкого мобілізування ресурсів, що базується на стандартизації роботи, кінцевою метою якої є розроблення і затвердження внутрішніх стандартів для раціонального виконання завдань з урахуванням особливостей і робочої ситуації. Посилення результату досягається інструментами цифровізації: дистанційне управління, створення цифрового робочого простору, дистанційні / цифрові платформи навчання і розвитку персоналу. Організування стратегічної стійкості в ESG-контексті передбачає інституціоналізацію відповідальності за ESG-напрями (через

створення відповідних комітетів, ролей або центрів компетенцій), а також розвиток ESG-компетентностей персоналу як складової корпоративної культури.

Важливою і водночас дискусійною є проблема таксономії оцінювання рівня стійкості підприємства в ході реалізації функції контролювання. В межах авторського дослідження запропоновано добір аналітичних показників до цілісно-впорядкованої системи здійснювати з урахуванням таких критеріїв: каузативність і каузальність між індикаторами і цілями розвитку в поточному періоді і на перспективу; іманентність часового лагу індикатора до операційних покращень і покращення фінансового результату; стимулююче спрямування індикатора до трансформації і значущість; виключення індикаторів з мультиколінеарними зв'язками; виключення індикаторів, що створюють конфлікт інтересів [24, с. 17].

Виправданими на безперервній основі є використання методів BSC і автоматизований контроль KPI, Visual Management, VSM, SOP, способів порівняння запланованих і фактичних досягнень з критичною межею для встановлення відхилень: (1) за напрямом (сприятливе / несприятливе), (2) за суттєвістю (суттєве / несуттєве), (3) за силою впливу (позитивне / негативне), (4) за часом реагування (негайного впливу / пролонгованого впливу). Як результат – фіксування відхилень від запланованої траєкторії стійкості, що стає підставою для ініціювання регулювання щодо відновлення стійкого стану або попередження / недопущення настання кризи. У межах ESG-орієнтованого контролювання доцільним є включення нефінансових ESG-індикаторів (соціальних, екологічних та управлінських) до системи BSC, що дозволяє оцінювати стійкість не лише через фінансові результати, а й через якість взаємодії з персоналом і стейкхолдерами.

Результат функції регулювання досягається шляхом реалізації коригуючих заходів через перегляд і уточнення запланованих заходів із забезпеченням мінімальних відхилень, а також оперативне внесення змін у бізнес-процеси з метою використання виявлених можливостей і нейтралізації загроз з подальшою синхронізацією на рівень цільових результатів. Поверненню стану рівноваги сприяє виконання методів антикризового управління, коригування бюджетів та алгоритмічне регулювання. Також доцільними є методи: VSM – для перегляду й уточнення карти майбутнього стану з формуванням карти ідеального стану, SOP – для постійного вдосконалення професійної майстерності, Kaizen – для розроблення пропозицій з покращення управління стійкістю підприємства. Це започатковує новий цикл для підтримування безперервного стратегічного управління стійкістю підприємства. Регулювання стратегічної стійкості в ESG-парадигмі передбачає коригування бізнес-процесів з урахуванням принципів відповідального управління, соціальної справедливості та екологічної доцільності, що підвищує довіру персоналу та зовнішніх партнерів до підприємства. Ключові складові авторської ESG-Resilience моделі стратегічної стійкості підприємства наведено на рис. 2.

Аналогічно розгортається (масштабується) система стратегічного управління стійкістю бізнес-екосистеми. Забезпечення стратегічної стійкості бізнес-екосистеми здійснюється через досягнення синергії партнерів, спільних цінностей, розподілення стійкості, колективної адаптивності.

Запропонована концептуальна ESG-Resilience модель (рис. 2) відображає системну логіку формування стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в умовах турбулентності, невизначеності й посилення цифровізації з урахуванням ESG-принципів. Модель побудована за рівневим підходом і демонструє причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми викликами, управлінськими рішеннями та результатами функціонування підприємства.

На першому рівні моделі відображено вплив турбулентного зовнішнього середовища, що формується під дією економічних, технологічних, соціальних, екологічних і безпекових чинників. Саме ці чинники виступають тригерами підвищених вимог до стійкості підприємства та актуалізують потребу у переході від реактивного до проактивного стратегічного управління.

Другий рівень представлений ESG-детермінантами, які задають нормативно-ціннісну рамку управління стійкістю. Екологічна складова (Environmental) орієнтована на раціональне використання ресурсів і мінімізацію екологічних ризиків; соціальна (Social) – на розвиток персоналу, безпеку та інклюзивність; управлінська (Governance) – на прозорість, комплаєнс і якість управлінських рішень. Сукупність цих елементів дозволяє сформулювати інтегрований простір відповідального управління.

Центральне місце в моделі посідає персонал, який розглядається як ключовий драйвер стратегічної стійкості та інтегратор ESG-принципів у щоденну управлінську практику. Розвиток

професійних, цифрових та ESG-компетентностей персоналу забезпечує адаптивність, проактивність і здатність до інноваційного трансформування підприємства.

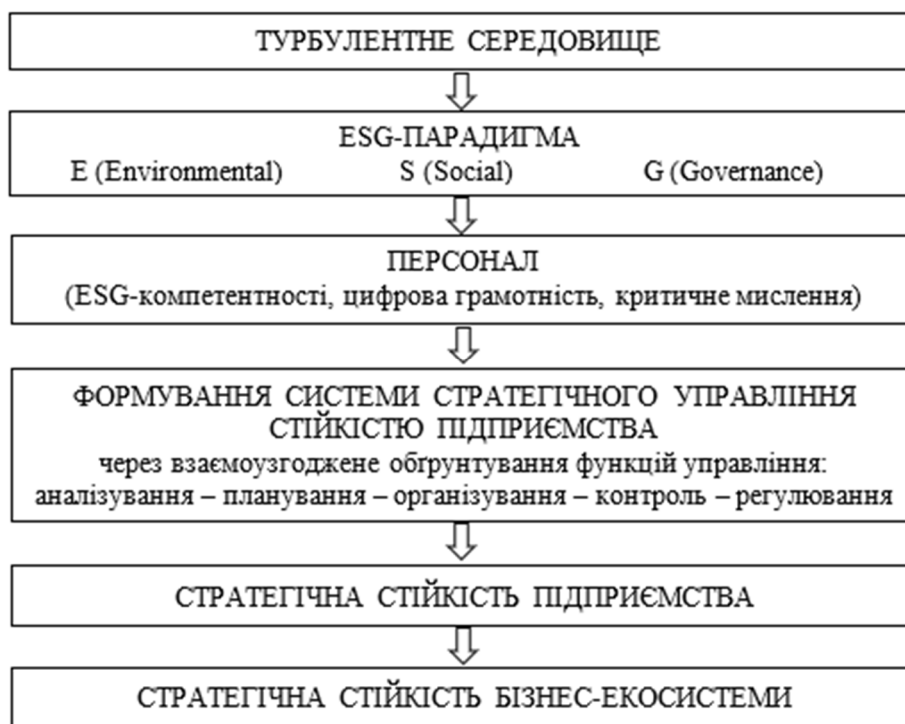


Рисунок 2 – Концептуальна ESG-Resilience модель стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми

Джерело: складено і структуровано авторами

Наступний рівень моделі відображає систему стратегічного управління стійкістю, що реалізується через взаємопов'язаний управлінський цикл функцій аналізування, планування, організування, контролювання та регулювання. Їх узгоджене застосування дозволяє підтримувати динамічну рівновагу підприємства, своєчасно реагувати на загрози та використовувати нові можливості розвитку. Завершальні рівні моделі демонструють результативність управлінського впливу у вигляді стратегічної стійкості підприємства та її подальше масштабування на рівень бізнес-екосистеми, де стійкість набуває мережевого характеру через синергію взаємодії учасників і формування спільної цінності.

Висновки

Отже, за результатами виконаного авторського дослідження сформульовано такі висновки:

1. Дістало подальшого розвитку трактування «стратегічна стійкість» з виокремленням ключових особливостей для окремого підприємства (адаптивність з елементами проактивності й превентивності, системність функціонування з орієнтацією на життєздатність, динамічна спрямованість на досягнення цільових установок діяльності, еволюційність для збереження стану рівноваги і прогрес через інноваційне трансформування) й унікальності для бізнес-екосистеми (можливість генерування стану рівноваги з орієнтацією на вироблення спільної цінності, синергія розвитку за узгодженим вектором, готовність до змін й інноваційної трансформації).

2. Запропоновано формування системи стратегічного управління стійкістю підприємства здійснювати шляхом взаємоузгодженого обґрунтування функцій управління (аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання) з фокусуванням на збереження стану рівноваги на безперервній основі. Обґрунтовано доречність використання методів (традиційних і в

умовах цифровізації) в реалізації окремих функцій управління стійкістю підприємства з орієнтацією на масштабування для бізнес-екосистеми

3. Доведено доцільність інтеграції принципів і стратегій ESG у систему стратегічного управління стійкістю підприємства та бізнес-екосистеми, що дозволяє розглядати людський капітал як ключовий детермінант соціальної відповідальності, управлінської якості та довгострокової життєздатності бізнесу.

Перспективний фокус подальших досліджень спрямовано на доведення гіпотези щодо задовільного / прийнятного стану стратегічної стійкості бізнес-екосистеми за умови можливого порушення рівноваги окремого підприємства або розбалансування стійкості у декількох учасників з подальшим експериментальним підтвердженням / апробацією.

Список використаних джерел

1. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 5-17. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005
2. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *БізнесІнформ*. 2020. № 11. С. 220–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230>
3. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145-151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>
4. Сабадаш Л.О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2 [82]. С. 117-124. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.17
5. Докієнко Л.М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>
6. Чубін Д.Д., Коваленко О.Я. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 38-45. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45.
7. Заїчко І.В. Фінансова стійкість підприємств як інструмент реалізації фінансової безпеки. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74) С. 651-655. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-137>
8. Партин Г.О., Папірник С.Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3-4 (97-98). С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
9. Базилінська О.Я., Панченко О.І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94>
10. Васечко Л.І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1 (7). С. 26-40. DOI: <http://doi.org/10.32750/2021-0103>
11. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.
12. Ємельянов О.Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 3-9. DOI: 10.32702/23066792.2020.21.3
13. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 121-126. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17>
14. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289) С. 48-53. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>
15. Маховка В.М., Вигуз М.М. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах*

євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р., м. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 87-88. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2025/xii-siimrn/zbirnik.pdf>

16. Іванова Н.С. Антикризисна стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>

17. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С.251-260. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182608>

18. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. № 81. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>.

19. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>.

20. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121 (зі змінами і доповненнями). База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.

21. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.

22. Методичні рекомендації з аналізу фінансового стану підприємств, які звертаються до податкових органів з питання розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань: Листа ДПА України від 23.07.2009 р. № 15653/7/24-0417. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1565225-09>.

23. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств: Центральна спілка споживчих товариств України від 28.07.2006 р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06>.

24. Kolos I. Formation of the key performance indicators system for lean management of enterprises. *Technology audit and production reserves*. 2018. № 5/4 (43). pp. 15-19. DOI: 10.15587/2312-8372.2018.146342

25. Hamel, G., & Välikangas, L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. 81(9), 52-63. URL: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

26. ISO 22316:2017. Security and resilience - Organizational resilience - Guidelines. 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>

27. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18:7, 509-533. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>

28. Marler, J.H., & Boudreau, J.W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017. 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1244699>

29. ISO 30414:2025 Human resource management - Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. (Edition 2, 2025) URL: <https://www.iso.org/standard/30414>

30. ISO 30415:2021. Human resource management - Diversity and inclusion. URL: <https://www.iso.org/standard/71164.html>

31. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

32. ISO 37301:2021. Compliance management systems - Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
33. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
34. IFRS S1 (2023). General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on>
35. OECD/EC JRC (2005). Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/handbook-on-constructing-composite-indicators_g17a16e3/533411815016.pdf