

Олена В. Птащенко¹, Ігор А. Крисоватий², Ірина В. Литовченко³
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ
ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ
БІЗНЕСУ***

У статті досліджено управління персоналом і людським капіталом як визначальний чинник формування стратегічної стійкості та довгострокової ефективності бізнесу в умовах невизначеності, цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. Мета представленої роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління персоналом і людським капіталом як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості та довгострокової ефективності бізнесу в умовах трансформаційних змін. Основними методами представленими в роботі є: методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, логічний метод, метод узагальнення, метод порівняння, табличний метод. Обґрунтовано, що сучасні підприємства потребують переходу від адміністративно-кадрової моделі до стратегічно інтегрованої системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток компетентностей, інноваційного потенціалу та організаційної культури. Визначено, що стратегічна стійкість підприємства формується через узгодження HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією, впровадження системи управління результативністю, розвитку лідерського потенціалу та формування адаптивного середовища праці. Доведено, що ефективне управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, посиленню корпоративної відповідальності та зростанню конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено ролі цифрових HR-інструментів, аналітики даних і сучасних підходів до оцінювання компетентностей у забезпеченні прозорості управлінських рішень. Інтеграція принципів безперервного навчання, гнучких форм організації праці та партнерських відносин між роботодавцем і працівником створює підґрунтя для формування стійкої бізнес-моделі. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом та запропоновано напрями вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: стратегічна стійкість, управління персоналом, інноваційні стратегії, організаційний розвиток, корпоративна культура, ефективність, людські ресурси, людський капітал, ефективність, ефективність бізнесу.

Табл. 8. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-302-313

Olena Ptashchenko, Ihor Krysovaty, Iryna Lynovchenko

**PERSONNEL AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS THE BASIS
OF STRATEGIC SUSTAINABILITY AND BUSINESS EFFICIENCY**

The article examines personnel and human capital management as a determining factor in the formation of strategic sustainability and long-term business effectiveness in conditions of uncertainty, digital transformation and increased global competition. The purpose of the presented work is to sub-

* Публікацію підготовлено у рамках виконання Науково-дослідної роботи на тему «Інформаційно-комунікаційні технології для підвищення продуктивності та залученості людського капіталу в агросфері» (державний реєстраційний номер 0125U000008).

¹ Western Ukrainian National University. Ukraine.

² Western Ukrainian National University. Ukraine.

³ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Ukraine.

stantiate the theoretical and methodological principles of personnel and human capital management as a key factor in ensuring strategic sustainability and long-term business effectiveness in conditions of transformational changes. The main methods presented in the work are: methods of analysis and synthesis, methods of induction and deduction, logical method, generalization method, comparison method, tabular method. It is substantiated that modern enterprises need to transition from an administrative-personnel model to a strategically integrated human resources management system focused on the development of competencies, innovative potential and organizational culture. It is determined that the strategic sustainability of an enterprise is formed through the coordination of HR strategy with the overall business strategy, the implementation of a performance management system, the development of leadership potential and the formation of an adaptive work environment. It is proven that effective human capital management contributes to increased productivity, reduced staff turnover, enhanced corporate responsibility and increased competitiveness. Particular attention is paid to the role of digital HR tools, data analytics and modern approaches to assessing competencies in ensuring the transparency of management decisions. The integration of the principles of continuous learning, flexible forms of work organization and partnership relations between the employer and employee creates the basis for the formation of a sustainable business model. Methodological approaches to assessing the effectiveness of human capital management are summarized and directions for improving the personnel management system are proposed, taking into account modern socio-economic challenges.

Keywords: strategic sustainability, human resources management, innovative strategies, organizational development, corporate culture, efficiency, human resources, human capital, effectiveness, business efficiency.

Peer-reviewed, approved and placed: 19.01.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою турбулентністю зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін і трансформацією моделей ведення бізнесу. Невизначеність ринкової кон'юнктури, глобальні виклики, посилення конкуренції та стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлюють перегляд традиційних підходів до забезпечення ефективності підприємств. У таких умовах вирішальним ресурсом стає не стільки матеріально-технічна база чи фінансовий капітал, скільки людський потенціал, здатний продукувати знання та інновації, забезпечувати адаптивність організації до змін.

При цьому зауважимо, що цифрова трансформація докорінно змінює характер праці, структуру зайнятості та вимоги до професійних компетентностей. Автоматизація бізнес-процесів, розвиток інформаційних систем управління, впровадження аналітики даних і цифрових платформ формують нову архітектуру організаційних взаємодій. Підприємства, що інвестують у розвиток компетентностей і створюють сприятливе середовище для професійного зростання, отримують довгострокові конкурентні переваги.

Посилення глобальної конкуренції актуалізує потребу в інтеграції управління людськими ресурсами до загальної стратегії розвитку бізнесу. Відмова від суто адміністративного підходу до роботи з кадрами та перехід до концепції управління людським капіталом дозволяє розглядати працівників як носіїв інтелектуального потенціалу й ключовий фактор створення доданої вартості. Ефективна HR-стратегія передбачає узгодження цілей організації з індивідуальними цілями працівників, впровадження прозорих механізмів оцінювання результативності, формування системи мотивації, що стимулює інноваційність і відповідальність.

Саме тому, слід зауважити, що стратегічна стійкість бізнесу визначається здатністю підприємства зберігати стабільність функціонування в умовах ризиків, швидко реагувати на зміни та забезпечувати довготривале зростання. Досягнення цього можливе лише за умови цілеспрямованого формування й ефективного використання людського капіталу. Розвиток лідерства, підтримка командної взаємодії, управління знаннями та формування корпоративної культури довіри стають фундаментом організаційної гнучкості та інноваційної спроможності.

Отже, управління персоналом і людським капіталом постає як визначальний чинник стратегічної стійкості та довгострокової ефективності бізнесу. Усвідомлення ролі людини як центрального елементу економічної системи зумовлює необхідність переосмислення управлінських підходів і формування нової парадигми розвитку підприємств, орієнтованої на знання, компетентність і відповідальне лідерство.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про еволюцію підходів до трактування ролі управління персоналом і людським капіталом у забезпеченні стратегічної гнучкості, інноваційності та довгострокової ефективності бізнесу. У міжнародному науковому дискурсі простежується зміщення акцентів від ресурсного трактування організації до динамічної ресурсно-компетентнісної парадигми. Зокрема, дослідження Бемел Ю. [1] розкриває взаємозв'язок між організаційними ресурсами, спроможністю до управління знаннями та стратегічною гнучкістю підприємства.

Подальший розвиток цієї проблематики простежується у роботі Кафедороулоса Д. [2], де емпірично підтверджено, що системний розвиток талантів позитивно впливає на стратегічну гнучкість, інноваційність та фінансові результати підприємств. Водночас Катоу А. [3] обґрунтовує стратегічну узгодженість практик управління людськими ресурсами з бізнес-цілями як ключову умову підвищення організаційної результативності, підкреслюючи необхідність інтеграції HR-функції у систему стратегічного менеджменту.

У вітчизняному науковому просторі дослідження зосереджені на адаптації управлінських механізмів до глобальних трансформацій та принципів сталого розвитку. Так, Комелина О. та співавтори [4] пропонують механізми управлінської адаптації до стандартів сталого розвитку, акцентуючи на ролі компетентнісного потенціалу персоналу в імplementації екологічних та соціальних ініціатив. Питання впровадження сучасних маркетингових інструментів у підприємницьку діяльність розглядає Шталь Т. [5], підкреслюючи, що цифровізація маркетингу потребує розвитку нових професійних навичок і трансформації підходів до управління персоналом.

Екологічно орієнтовані стратегії конкурентоспроможності досліджують Стадник В. [6], визначаючи людський капітал як ключову передумову впровадження «зеленого підприємництва». Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки обґрунтовує Кириленко С. В. [7], наголошуючи на необхідності розвитку креативного та підприємницького потенціалу. Ідеї стратегічної гнучкості та розвитку

креативності в трансформаційній економіці розвиває Корсунська М. [8], яка акцентує на значенні інтелектуальних ресурсів як драйвера оновлення бізнес-моделей.

Секторальні аспекти стратегічної стійкості розкрито у працях Кубліцької О. [9], де досліджено тенденції розвитку електронної комерції, та Птащенко О. [10], які аналізують вплив цифрових трансформацій на людський капітал, інклюзію та економічну безпеку. Питання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації висвітлено у дослідженні Шашиної М. [11], де людський капітал визначено інтеграційним чинником забезпечення результативності.

Таким чином, можна зробити висновок про посилення міждисциплінарного характеру проблематики управління персоналом. Незважаючи на значну кількість напрацювань, потребує подальшого поглиблення питання комплексної інтеграції управління людським капіталом у систему забезпечення стратегічної стійкості бізнесу в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів, що й зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета дослідження. Мета представленої роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління персоналом і людським капіталом як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості та довгострокової ефективності бізнесу в умовах трансформаційних змін.

Основні результати дослідження. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де швидкість змін перевищує можливості традиційних управлінських підходів. Адміністративно-кадрова модель, що історично була зосереджена на обліку персоналу, дотриманні процедур та контролі трудової дисципліни, формувалася в умовах відносної стабільності ринку та стандартизованих виробничих процесів. У такій системі працівник розглядався переважно як виконавець визначених функцій, а управління кадрами мало допоміжний характер щодо стратегічних рішень. Проте динаміка сучасної економіки, цифровізація бізнес-процесів і посилення конкуренції роблять подібний підхід недостатнім [1, 2].

Крім того, інтеграція управління людськими ресурсами до загальної стратегії підприємства дає змогу узгодити кадрові рішення з інвестиційними, інноваційними та маркетинговими планами, що забезпечує цілісність управління, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ризики невідповідності між людським потенціалом та стратегічними амбіціями бізнесу.

Отже, перехід від адміністративно-кадрової моделі до стратегічно інтегрованої системи управління людськими ресурсами є об'єктивною необхідністю. Він зумовлений зміною природи конкурентних переваг, зростанням значення інтелектуального капіталу та потребою формування організацій, здатних не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власне майбутнє.

Нижче подано узагальнену порівняльну таблицю, що відображає ключові відмінності між адміністративно-кадровою моделлю та стратегічно інтегрованою системою управління людськими ресурсами.

Таблиця 1. Відмінності моделей управління персоналом, сформовано з урахуванням [1, 3, 4, 11]

Критерій порівняння	Адміністративно-кадрова модель	Стратегічно інтегрована система управління людськими ресурсами
Роль HR-функції	Допоміжна, обліково-контрольна	Стратегічний партнер керівництва
Спрямованість управління	Забезпечення кадрового діловодства та дотримання процедур	Формування та реалізація HR-стратегії відповідно до бізнес-цілей
Підхід до персоналу	Працівник як виконавець функцій	Працівник як носій людського та інтелектуального капіталу
Фокус діяльності	Контроль, регламентація, стабільність	Розвиток компетентностей, гнучкість, інноваційність
Система мотивації	Переважно матеріальне стимулювання	Комплексна мотивація (матеріальна, нематеріальна, ціннісна)
Підхід до навчання	Епізодичне, за потребою	Безперервний розвиток і управління талантами
Організаційна культура	Формується стихійно або не є пріоритетом	Цілеспрямовано розвивається як стратегічний ресурс
Управління змінами	Реактивне	Проактивне, орієнтоване на довгострокову адаптацію
Взаємозв'язок зі стратегією бізнесу	Обмежений або формальний	Інтегрований у систему стратегічного управління
Очікуваний результат	Кадрова стабільність і дотримання норм	Стратегічна стійкість, конкурентоспроможність і довгострокова ефективність

Стратегічна стійкість підприємства є комплексною характеристикою його здатності забезпечувати безперервність діяльності, зберігати конкурентні позиції та досягати довгострокових цілей в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Сьогодні вона все більше залежить від якості управління людськими ресурсами, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив, інноваційний розвиток і організаційну гнучкість. Формування стратегічної стійкості передбачає системну інтеграцію HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією, впровадження ефективної системи управління результативністю, розвиток лідерського потенціалу та створення адаптивного середовища праці.

Передусім узгодження HR-стратегії із бізнес-стратегією забезпечує відповідність компетентнісного профілю персоналу стратегічним пріоритетам підприємства. Якщо організація орієнтується на інноваційне зростання, вихід на нові ринки або цифрову трансформацію, кадрова політика має передбачати формування відповідних знань і навичок, розвиток талантів, планування наступництва та управління ключовими компетентностями [2]. Така інтеграція дозволяє мінімізувати стратегічні розриви між цілями та реальними можливостями їх досягнення.

Другим важливим елементом є впровадження системи управління результативністю, що забезпечує прозорість очікувань, можливість вимірювання результатів і взаємозв'язок між індивідуальними досягненнями

та стратегічними показниками компанії. Ефективна система передбачає встановлення чітких цілей, регулярний зворотний зв'язок, оцінювання компетентностей і формування індивідуальних планів розвитку. У такій моделі працівники усвідомлюють власний внесок у досягнення стратегічних результатів, що підвищує їхню залученість і відповідальність.

Розвиток лідерського потенціалу виступає ключовим чинником підтримання стратегічної стійкості. Лідери формують бачення розвитку, ініціюють зміни, забезпечують комунікацію цінностей і сприяють консолідації колективу [2]. Інвестиції у розвиток управлінських компетентностей, наставництво, формування кадрового резерву створюють основу для безперервності управління та зниження ризиків, пов'язаних із кадровими втратами.

Також зауважимо, що важливим є формування адаптивного середовища праці, яке характеризується гнучкістю організаційних структур, відкритістю до змін, підтримкою інноваційних ініціатив та використанням сучасних цифрових інструментів. Адаптивність забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати процеси та переорієнтувати ресурси відповідно до нових умов (табл. 2, табл. 3 та табл. 4).

Таблиця 2. Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією як основа стратегічної стійкості, сформовано авторами

Напрямок стратегічного розвитку бізнесу	Відповідні HR-інструменти	Очікуваний вплив на стійкість
Інноваційний розвиток	Управління талантами, розвиток креативних компетентностей	Підвищення інноваційної спроможності
Цифрова трансформація	Навчання цифровим навичкам, цифрова HR-аналітика	Зростання операційної ефективності
Розширення ринків	Планування наступництва, розвиток міжкультурних компетентностей	Підвищення конкурентоспроможності
Оптимізація витрат	Управління продуктивністю, гнучкі форми зайнятості	Раціональне використання ресурсів

Таблиця 3. Складові системи управління результативністю, сформовано авторами

Елемент системи	Зміст	Стратегічний ефект
Постановка цілей	Узгодження індивідуальних і корпоративних KPI	Прозорість стратегічних орієнтирів
Оцінювання результатів	Регулярний моніторинг досягнень	Контроль виконання стратегії
Зворотний зв'язок	Комунікація та корекція дій	Підвищення залученості персоналу
Плани розвитку	Індивідуальне професійне зростання	Нарощування людського капіталу

Отже, стратегічна стійкість підприємства є результатом системної взаємодії стратегічного управління та сучасної HR-політики. При цьому лише

комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, розвиток людського капіталу та формування адаптивної організаційної культури, забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність бізнесу.

Таблиця 4. Фактори формування адаптивного середовища праці, сформовано авторами

Фактор	Характеристика	Вплив на стратегічну стійкість
Організаційна гнучкість	Децентралізація, командна робота	Швидкість реагування на зміни
Цифровізація процесів	Використання HRM-систем і аналітики	Підвищення управлінської ефективності
Культура інновацій	Підтримка ініціативності та відкритості	Формування конкурентних переваг
Розвиток лідерства	Підготовка управлінського резерву	Безперервність стратегічного розвитку

Також зауважимо, що ефективне управління людським капіталом у сучасних умовах перетворюється на один з основних чинників розвитку підприємства, оскільки саме якість людських ресурсів визначає здатність організації генерувати додану вартість, підтримувати інноваційність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Рациональне використання знань, навичок і професійного досвіду працівників сприяє підвищенню продуктивності праці через оптимізацію бізнес-процесів, скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення якості управлінських рішень. Водночас системна робота з мотивацією, розвитком кар'єрних траєкторій і формуванням сприятливого організаційного клімату знижує рівень плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність функціонування підприємства та збереження інституційної пам'яті.

Значущим результатом стратегічного підходу до управління людським капіталом є посилення корпоративної відповідальності. Прозорі процедури оцінювання, рівні можливості професійного розвитку, підтримка принципів інклюзії та етичних стандартів формують довіру між працівниками та керівництвом, що сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню її привабливості як роботодавця та зміцненню позицій на ринку [8].

При цьому особливу роль у забезпеченні ефективності управління відіграють цифрові HR-інструменти та аналітика даних. Використання автоматизованих HRM-систем дозволяє інтегрувати процеси підбору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу в єдину інформаційну платформу. Аналітичні інструменти забезпечують обґрунтованість кадрових рішень на основі фактичних показників продуктивності, рівня залученості, результатів навчання та інших кількісних і якісних індикаторів (табл. 5).

Інтеграція принципів безперервного навчання є ключовою передумовою підтримання актуальності компетентностей персоналу в умовах швидких технологічних змін. Гнучкі формати навчання, корпоративні освітні платформи, мікронавчання та менторські програми сприяють формуванню

культури професійного зростання [8]. Партнерські відносини між роботодавцем і працівником, засновані на взаємній відповідальності, відкритості та довірі, створюють підґрунтя для формування стійкої бізнес-моделі.

Таблиця 5. Роль цифрових HR-інструментів у забезпеченні прозорості та ефективності управління, сформовано авторами

Інструмент	Функціональне призначення	Управлінський ефект
HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів	Підвищення оперативності та точності даних
HR-аналітика	Аналіз продуктивності, залученості, ризиків плинності	Обґрунтованість стратегічних рішень
Оцінювання 360°	Комплексна оцінка компетентностей	Об'єктивність і прозорість оцінювання
Цифрові платформи навчання	Організація безперервного розвитку	Актуалізація професійних навичок

У такій системі працівник розглядається як активний учасник створення цінності, а не як пасивний виконавець функцій, що забезпечує синергію індивідуальних і корпоративних інтересів, підвищує адаптивність організації та зміцнює її довгострокову конкурентоспроможність (табл. 6).

Таблиця 6. Вплив ефективного управління людським капіталом на результати діяльності підприємства, формовано авторами

Напрямок впливу	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Підвищення продуктивності	Оптимізація процесів, розвиток компетентностей, управління результативністю	Зростання ефективності праці та якості продукції/послуг
Зниження плинності кадрів	Мотиваційні програми, кар'єрне планування, розвиток корпоративної культури	Стабільність колективу, збереження досвіду
Посилення корпоративної відповідальності	Прозорі процедури, етичні стандарти, інклюзія	Зміцнення довіри та репутації
Зростання конкурентоспроможності	Інвестиції в людський капітал, розвиток інноваційності	Формування довгострокових конкурентних переваг

Таким чином, ефективне управління людським капіталом, підкріплене цифровими інструментами, сучасними методами оцінювання та принципами гнучкої організації праці, формує основу для стабільного розвитку підприємства та забезпечує його здатність успішно функціонувати в умовах динамічних змін.

Оцінювання ефективності управління людським капіталом є ключовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє підприємству визначати реальний внесок персоналу у досягнення організаційних цілей та коригувати HR-політику відповідно до сучасних викликів. Сучасні методичні підходи до цього оцінювання можна узагальнити та систематизувати за

кількома напрямками, що поєднують кількісні та якісні показники, орієнтовані на розвиток компетентностей, мотивацію, інноваційний потенціал та корпоративну культуру (табл. 7).

Таблиця 7. Систематизація сучасних методичних підходів до оцінювання управління персоналом, сформовано авторами

№	Напрямок оцінювання	Методичні інструменти	Кількісні показники	Якісні показники	Управлінська мета
1	Компетентнісний підхід	Модель компетентностей, Assessment Center, 360° Feedback	Рівень відповідності профілю компетентностей (%), результати тестування, виконання KPI	Поведінкові індикатори, адаптивність, рівень професійної зрілості	Розвиток професійних і управлінських компетентностей
2	Результативний (performance-підхід)	KPI, OKR, Balanced Scorecard	Виконання планових показників, продуктивність праці, ROI людського капіталу	Якість прийняття рішень, стратегічне мислення	Підвищення ефективності діяльності
3	Мотиваційний підхід	Оцінювання залученості (Engagement Survey), опитування задоволеності, індекс eNPS	Індекс залученості, рівень плинності кадрів, абсентеїзм	Лояльність, ініціативність, організаційна прихильність	Посилення внутрішньої мотивації та утримання персоналу
4	Інноваційно-розвивальний підхід	Performance Review з фокусом на інновації, оцінка проєктної активності	Кількість впроваджених ідей, участь у проєктах, економічний ефект інновацій	Креативність, готовність до змін, підприємливість	Формування інноваційного потенціалу
5	Культурно-ціннісний підхід	Культурний аудит, оцінювання відповідності корпоративним цінностям	Рівень участі у корпоративних ініціативах, індекс довіри	Командна взаємодія, етичність поведінки, дотримання стандартів	Розвиток корпоративної культури
6	Соціально-поведінковий підхід	Соціометрія, психологічне тестування, коучинг-оцінювання	Індекс командної ефективності, рівень конфліктності	Емоційний інтелект, лідерський стиль, комунікаційна культура	Підвищення якості управлінської взаємодії
7	Стратегічно-інтеграційний підхід	HR-аналітика, People Analytics, аудит HR-процесів	HR-метрики (cost per hire, time to fill, retention rate), продуктивність на 1 працівника	Узгодженість HR-стратегії із бізнес-цілями	Інтеграція управління персоналом у стратегічний розвиток організації

При цьому послідовність оцінювання та вдосконалення управління людським капіталом переставимо у таблиці 8.

Таблиця 8. Послідовність оцінювання та вдосконалення управління людським капіталом, складенов торамо

Етап	Діяльність	Очікуваний результат
1	Аналіз поточного стану HR-системи	Виявлення сильних та слабких сторін, визначення ключових показників
2	Визначення стратегічних пріоритетів підприємства	Узгодження кадрових цілей із бізнес-стратегією
3	Вибір методів оцінювання ефективності персоналу	Застосування кількісних, якісних та аналітичних показників
4	Проведення оцінювання та аналіз результатів	Визначення ефективності, ризиків та потенціалу розвитку
5	Розробка заходів з вдосконалення HR-політики	Формування програм навчання, мотивації, розвитку лідерства та адаптивної культури
6	Впровадження та моніторинг змін	Підвищення продуктивності, зниження плинності, посилення корпоративної відповідальності
7	Коригування на основі зворотного зв'язку	Безперервне вдосконалення HR-системи та підвищення стратегічної стійкості

Систематичне оцінювання ефективності управління людським капіталом та інтеграція результатів у процес стратегічного планування дозволяють підприємству підвищити продуктивність, зміцнити корпоративну культуру, знизити плинність кадрів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Використання сучасних цифрових інструментів, аналітики даних та принципів безперервного навчання створює підґрунтя для адаптивної та стійкої HR-системи, здатної підтримувати стратегічну стійкість підприємства в умовах соціально-економічних викликів.

Висновки. Отже, узагальнюючи проведений аналіз, можна зауважити, що управління персоналом і людським капіталом є фундаментальним чинником формування стратегічної стійкості та забезпечення довгострокової ефективності підприємства. В умовах швидких технологічних змін, глобальної конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища конкурентоспроможність організації дедалі більше визначається не лише матеріальними чи фінансовими ресурсами, а й здатністю її людського капіталу адаптуватися, генерувати інновації та реалізовувати стратегічні ініціативи.

Ефективне управління персоналом передбачає узгодження HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією, формування системи управління результативністю, розвиток лідерського потенціалу та створення адаптивного середовища праці. Зазначене дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики, залучати і утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність та забезпечувати прозорість управлінських рішень через використання цифрових HR-інструментів та аналітики даних.

Особливу роль відіграє розвиток компетентностей та формування корпоративної культури, які сприяють створенню синергії між індивідуальними цілями працівників та стратегічними цілями організації. Впровадження безперервного навчання, гнучких форм організації праці та партнерських відносин між роботодавцем і працівником забезпечує стійкість бізнес-моделі, здатної не лише протистояти ризикам, а й активно формувати конкурентні переваги.

1. Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22 (7): 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
2. Kafetzopoulos, D. (2023). Talent development: a driver for strategic flexibility, innovativeness and financial performance. *EuroMed Journal of Business*, 18 (2), 296–312. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>. URL: <https://www.emerald.com/emjb/article-abstract/18/2/296/48335/Talent-development-a-driver-for-strategic?redirectedFrom=fulltext> DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>
3. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2015). Human resource management and organisational performance. *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 33–62). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137465191_2
4. Komelina, O., Korobka, S., Kondratieva, H., Lazor, O., & Lazor, O. (2025). Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*, 20(2), 245–254. <https://doi.org/10.35784/preko.6941>. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/6941>
5. Shtal, T., Ptashchenko, O., Rodionov, S., & Kurtsev, O. (2023). Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 22(4), 53–63. doi: 10.57111/devt/4.2023.53. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogo-instrumentariyu-v-pidpriyemnitku-diyalnist>
6. Stadnyk, V., Krasovska, G., Pchelianska, G., & Holovchuk, Y. (2021). Determinants of “green entrepreneurship” competitive strategies implementation in the agro industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1), 012032. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012032>. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4221452&utm_source. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012032>
7. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. Вип. 4 (284). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
8. Корсунська М. Ю. (2025). Стратегічна гнучкість бізнесу та напрями розвитку креативного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень: практико-орієнтований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>
9. Кублицька, О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3. С. 425–430. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-70>
10. Птащенко О., Кириленко О., Курцев О. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 180–190. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-7-180-190. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
11. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 33–47.

-
1. Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22 (7): 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
 2. Kafetzopoulos, D. (2023). Talent development: a driver for strategic flexibility, innovativeness and financial performance. *EuroMed Journal of Business*, 18 (2), 296–312. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>. URL: <https://www.emerald.com/emjb/article-abstract/18/2/296/48335/Talent-development-a-driver-for-strategic?redirectedFrom=fulltext> DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2022-0042>
 3. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2015). Human resource management and organisational performance. *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 33–62). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137465191_2
 4. Komelina, O., Korobka, S., Kondratieva, H., Lazor, O., & Lazor, O. (2025). Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*, 20(2), 245–254. <https://doi.org/10.35784/preko.6941>. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/6941>

5. Shtal, T., Ptashchenko, O., Rodionov, S., & Kurtsev, O. (2023). Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 22(4), 53-63. doi: 10.57111/devt/4.2023.53. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogo-instrumentariyu-v-pidpriyemniysku-diyalnist>
6. Stadnyk, V., Krasovska, G., Pchelianska, G., & Holovchuk, Y. (2021). Determinants of “green entrepreneurship” competitive strategies implementation in the agro industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1), 012032. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012032>. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4221452&utm_source. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012032>
7. Kyrylenko S.V. Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpriyemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 2024. Vyp. 4 (284). S. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
8. Korsunskaya M. Yu. (2025). Stratehichna hnuchkist biznesu ta napriamy rozvytku kreatyvnoho potentsialu v umovakh transformatsiinykh peretvoren: praktyko-orijentovanyi pidkhid. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>
9. Kublitska, O. V. Tendentsii zabezpechennia stratehichnoi stiiikosti rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. *Biznes-navihator*. 2024. № 3. S. 425-430. <https://doi.org/10.32782/business-navigators.76-70>
10. Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na rozvytok suchasnoho ekonomichnoho prostoru: liudskyi kapital, inkluziia, bezpeka. *Biznes Inform*. 2024. № 7. S. 180–190. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-7-180-190. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
11. Shashyna M. V., Kocherha O. O. Efektyvnist vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii. *Economic Synergy*. 2024. № 2. S. 33–47.