

УДК 331.10:865.011
JEL Classification: J21

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.9>

Брич В.Я.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4277-5213>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Brych V.Ya.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of international
tourism and hospitality business,
West Ukrainian National University, Ternopil

FORMATION OF STRATEGIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES BASED ON PERSONNEL DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Упродовж останніх років (2020–2025) тема стратегічної стійкості підприємств перестала бути суто теоретичною й перейшла у площину прикладних управлінських рішень. Прискорена цифровізація, зростання турбулентності ринкових умов, структурні зміни в зайнятості і неочікувані геополітичні шоки сформували середовище, у якому класичні інструменти конкурентної боротьби втратили ефективність. За оцінками всесвітньо відомої агенції McKinsey, частота зовнішніх макрошоків (порушення ланцюгів постачання, цінові кризи, ризики безпеки) зросла у 3 рази між 2000–2020 роками [1].

Попри різноманітність трактувань, стратегічна стійкість у сучасній управлінській науці все частіше пов'язується з адаптивністю, опірністю і спроможністю до відновлення. Саме такий підхід обґрунтовує World Economic Forum, наголошуючи, що підприємство є стійким тоді, коли воно зберігає здатність створювати цінність у мінливому середовищі і після кризових деструкцій [2]. Для України питання стійкості набуло додаткової ваги внаслідок повномасштабної війни 2022 року та її впливу на ринки праці, виробничі цикли і людський капітал. За даними НБУ, у 2022–2023 рр. понад 30 % підприємств були змушені змінити бізнес-моделі, а 60 % – запровадити антикризові підходи до управління персоналом [3].

Ключовим драйвером стійкості дедалі частіше визнається персонал. У той же час у наукових й управлінських дискурсах досі існує розрив: персонал часто розглядається як ресурс або витрати, а не як системний стратегічний інструмент формування стійкості. Більше того, в умовах війни, релокацій, мобільності робочої сили і дефіциту компетенцій українські підприємства опинились перед необхідністю не просто зберегти персонал, а переформатувати HR-стратегії у напрямі resilience-орієнтованих моделей, які інтегрують навчання, компетенції, мотивацію, адаптацію й управління знаннями в єдине управлінське ядро.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показує, що сама ідея стратегічної стійкості дедалі частіше розглядалась через призму ресурсів і спроможностей організації, але роль персоналу в цій конструкції висвітлювалась нерівномірно й переважно опосередковано. Зокрема, авторка C. Lengnick-Hall [4] обґрунтувала, що стратегічна стійкість формується як результат інтеграції стратегічного управління персоналом із накопиченням людського і соціального капіталу: комбінація навчання, розвитку компетентностей і гнучких HR-практик підвищує здатність підприємства адаптуватися і відновлюватися під впливом шоків. Автор S. Ducheck [5] концептуалізував організаційну резильєнтність як здатність, що складається з фаз передбачення, протидії й адаптації, де ключовим механізмом виступають процеси організаційного навчання і накопичення досвіду персоналу. J. Hillmann, E. Guenther [6] у межах систематичного огляду показали, що дослідження організаційної резильєнтності активно розвивалися у стратегічному менеджменті, але людський вимір (HR, розвиток персоналу) переважно згадувався як фоновий чинник, а не як центральний об'єкт аналізу. T. Colberg [7] запропонував огляд стратегічної резильєнтності саме як категорії стратегічного менеджменту і виокремив брак робіт, де стратегічна стійкість прямо пов'язується зі специфічними управлінськими практиками, включно з управлінням персоналом.

Блок досліджень, сфокусований на зв'язку HR і резильєнтності, представлений порівняно нечисленною, але змістовною групою робіт. F. Mitsakis [8] увів поняття «HRD-resilience» і показав, що саме системний розвиток персоналу (навчання, коучинг, професійний розвиток) може розглядатися як окремий «елемент успіху» організаційної стійкості. N. Fathy El Dessouky, A. Al-Ghareeb [9] у контексті пандемії COVID-19 проаналізували, як політика управління персоналом (гнучкі режими праці, підтримка добробуту працівників, цифровізація HR-процедур) підсилює організаційну резильєнтність до кризових викликів, але розглядали це переважно як теоретичні інсайти.

В українських дослідженнях питання стратегічної стійкості підприємств висвітлювалися насамперед через призму адаптивного менеджменту, структурної стійкості і протидії дестабілізаційним чинникам. О. Буткевич та ін. [10] розглядали стратегічну стійкість як здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток і досягати цілей за умов воєнних і економічних шоків, запропонували алгоритм забезпечення стійкості та організаційно-економічний механізм адаптивного менеджменту. Інші автори В. Тупкало, С. Черепков [11] у дослідженні бізнес-стійкості в сучасних ринкових умовах зосередилися на механізмі забезпечення стійкості через аналіз ризиків, фінансових індикаторів і організаційних рішень, розглядаючи персонал як один із ресурсів, що потребує адаптації. Автор І. Партика [12] розглядав стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу як систему цілей, принципів і інструментів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації, акцентуючи на інтеграції розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Л. Федоришина, Л. Герасимчук [13] дослідили розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства, пов'язуючи його з реалізацією базових управлінських функцій і досягненням конкурентних переваг.

Попри активне обговорення концепції стратегічної стійкості, роль розвитку персоналу як системного інструменту стійкості недостатньо досліджена. Більшість робіт розглядає персонал як ресурс або витрати, не враховуючи синергію розвитку знань, навичок і мотивації з довгостроковими цілями бізнесу. Особливо це стосується українських підприємств, де повномасштабна війна 2022 р. спричинила суттєві кадрові втрати і необхідність швидкого відновлення. Відсутність системного бачення того, як розвиток персоналу забезпечує організаційну резильєнтність, обумовлює потребу у комплексному дослідженні, що поєднує HR-практики з концепцією стратегічної стійкості.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити, як розвиток персоналу формує стратегічну стійкість підприємств в умовах турбулентності і невизначеності. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити актуальні HR-показники (утримання кадрів, плинність, залученість, інвестиції у навчання, навчкові прогалини), проаналізувати, як інвестиції у розвиток персоналу впливають на кадрову і фінансову стійкість підприємств; висвітлити основні компоненти розвитку персоналу, які безпосередньо впливають на стратегічну стійкість підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічна стійкість не виникає лише завдяки технологіям чи бізнес-моделям, її забезпечують люди, які здатні працювати, адаптуватися і відновлювати операції навіть у нестабільних умовах. Тому інвестиції у розвиток персоналу стають одним із ключових напрямів підвищення резильєнтності підприємств. Цю тезу підтверджують сучасні HR-дані, які показують, що навчання, залученість і підтримка добробуту працівників мають прямий вплив на утримання кадрів, продуктивність і фінансову результативність.

Далі наведені найбільш показові статистичні індикатори. За даними агенції EnsaanTech, 93 % працівників залишаються у компанії довше, якщо роботодавець інвестує у їхній професійний розвиток [14]. Це свідчить про прямий зв'язок між політикою навчання й утриманням кадрів. Також є статистичні дані, що компанії, які роблять пріоритетом добробут працівників, мають на 40 % нижчу плинність персоналу [14]. Ці цифри підкреслюють значення інвестування у людський капітал як інструменту стійкості.

Інвестиції в розвиток також сприяють фінансовим результатам: підприємства з високою залученістю команд фіксують на 21 % вищу прибутковість, а для 70 % співробітників критично важливим чинником задоволення роботою є баланс роботи та життя [14] (рис. 1). Таким чином, мотивація, навчання і добробут персоналу формують кадровий фундамент, завдяки якому організація краще адаптується до змін.

Наведені дані свідчать про те, що розвиток і підтримка персоналу підсилюють стратегічну стійкість, зменшуючи ризики відтоку ключових спеціалістів та підвищуючи фінансові результати.

Системні інвестиції у навчання – одна з головних передумов резильєнтності. За даними агенції EnsaanTech, середні витрати на навчання одного працівника зросли з 1280 дол. у 2022 р. до 1385 дол. у 2023 р., а у 2024 р. – до 1490 дол. Це свідчить про усвідомлення бізнесом важливості постійного розвитку компетенцій у мінливому середовищі (рис. 2).



Рис. 1. Показники утримання і задоволення персоналу у 2023 р. за результатами опитування, %

Джерело: [14]

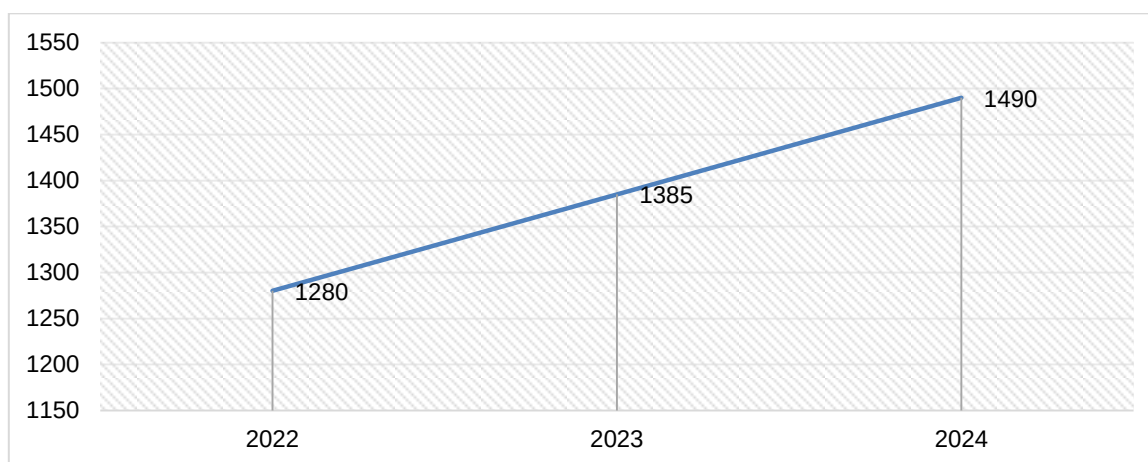


Рис. 2. Середні витрати на навчання одного працівника у 2022–2024 рр., дол.

Джерело: [14]

Зростання інвестицій у навчання означає, що підприємства шукають шляхів підвищення компетенцій, щоб забезпечити гнучкість у змінених умовах ринку.

Зміни у формах навчання відображаються у розмаїтті методів (рис. 3): домінують онлайн-курси та платформи e-learning (78 %), за ними – мікронавчання (65 %) та навчання на робочому місці (62 %). Менторинг і коучинг використовують 55 % організацій, а використання VR/AR-тренінгів поки що залишається на рівні 32 %. Така диверсифікація означає, що компанії комбінують традиційні та інноваційні підходи, що сприяє швидкому оновленню знань.

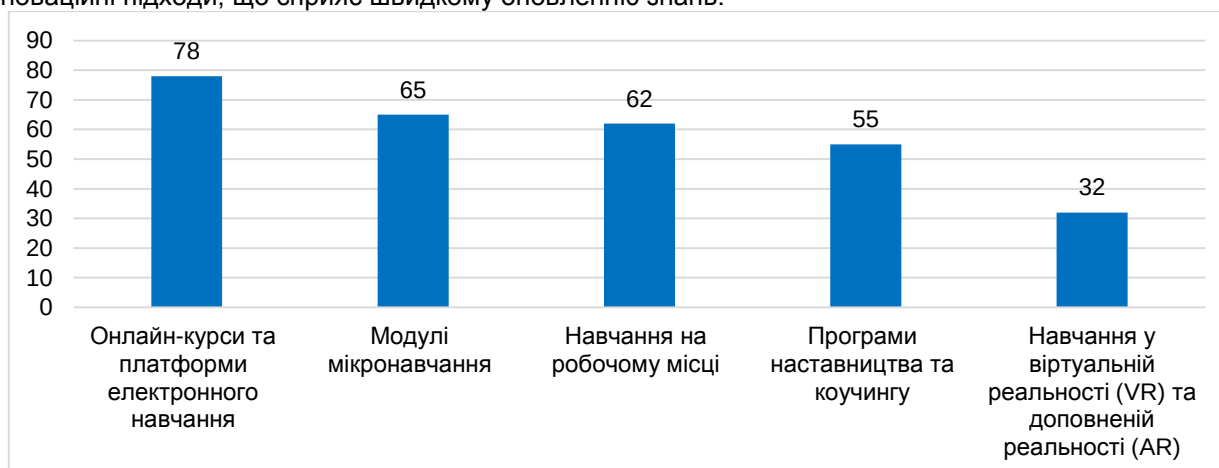


Рис. 3. Найбільш поширені форми навчання у 2023 р. за результатами опитування, %

Джерело: [14]

Вибір цих методів корелює з потребою швидко адаптуватися до нових технологій і віддалених форматів роботи. Наприклад, зростання популярності мікронавчання дає можливість оперативно закривати невеликі навичкові прогалини без відриву від виробничого процесу. VR-технології ще не стали мейнстримом, але їх використання може різко зрости у зв'язку з переходом до віртуальних форматів тренінгів. Аналіз прогалин у навичках демонструє, що найбільш гостро компанії потребують цифрової грамотності (72 %) та розвитку soft skills – комунікації та лідерства (68 %). Понад 60 % роботодавців відзначили дефіцит навичок у сфері аналізу та інтерпретації даних (61 %) та управління змінами (57 %). Саме ці компетенції забезпечують адаптивність та спроможність до інновацій. Тож цікаво подивитися на статистику щодо браку навичок в певних областях для розвитку співробітників (рис. 4).



Рис. 4. Области знань, де бракує навичок та розвитку персоналу, %

Джерело: [14]

Наведені результати демонструють: для підвищення стійкості підприємства необхідно не лише навчати співробітників новим технологіям, а й розвивати їхні соціальні та управлінські компетенції. Саме навички спілкування, лідерства та управління змінами дозволяють командам ефективно функціонувати в періоди кризи.

Зібрані статистичні дані переконують, що вкладення у розвиток персоналу не просто підвищують задоволеність співробітників; вони безпосередньо формують стратегічну стійкість підприємства. Високий рівень утримання кадрів та зростання продуктивності означають, що організація не втрачає знань та досвіду під час криз, а зберігає організаційну пам'ять. Підвищення інноваційності та клієнтської задоволеності створює потенціал для швидкого відновлення та розвитку після зовнішніх потрясінь. Динаміка витрат на навчання підтверджує, що компанії вже усвідомили стратегічну роль HR-політики: у середньому інвестиції в одного працівника зростають з року в рік.

На основі наведених даних розвиток персоналу можна інтерпретувати як механізм передачі адаптивності від індивідуального рівня до рівня організації. Тобто інвестиції у людський капітал збільшують здатність працівників засвоювати зміни, а сукупна здатність працівників адаптуватися формує організаційну резилієнтність. Для наукової операціоналізації цього підходу доцільно виокремити ключові компоненти розвитку персоналу, через які реалізується вказаний ефект. Основні компоненти розвитку персоналу, які безпосередньо впливають на стратегічну стійкість підприємства подано нижче.

Безперервне навчання і підвищення компетенцій. Постійне навчання працівників новим навичкам і технологіям підвищує здатність організації швидко переналаштовувати процеси під нові реалії. Наприклад, масова цифровізація вимагає від багатьох компаній оперативного навчання персоналу роботи з новими ІТ-системами. Працівники з актуальними компетенціями легше адаптуються до нових бізнес-моделей, що особливо важливо в кризових ситуаціях. Це чітко видно під час переходу компанії на нову ERP-систему: персонал, який завчасно пройшов навчання, швидко відновлює стандартні операції, тоді як неоновлений склад витрачає значно більше часу на адаптацію, тимчасово знижуючи продуктивність і створюючи операційні ризики.

Управління знаннями та інноваціями. Системне накопичення і обмін знаннями усередині організації запобігає їхній втраті і робить компанію менш вразливою до кадрових потрясінь. Обмін знаннями – один з чинників організаційної резилієнтності: якщо знання та інформація розподілені між людьми і підрозділами, відхід окремого спеціаліста чи збій в одному з відділів не паралізує всю систему. Впровадження баз знань, наставництва, міжфункціональних команд дозволяє швидше знаходити рішення в нестандартних умовах. Культура відкритого обговорення проблем після криз сприяє тому, що організація вчиться на помилках і постійно вдосконалюється, стаючи стійкішою. Наприклад, коли ключовий інженер залишає компанію, наявність корпоративної бази знань та

описаних процедур дозволяє швидко передати проєкти іншим членам команди без втрати критичної інформації і без затримок у виконанні контрактів.

Мотивація, залученість і підтримка персоналу. Висока мотивація працівників підсилює їхню готовність докладати додаткових зусиль у важкі часи. Справедливі системи винагород і визнання досягнень формують у колективі відчуття безпеки та довіри до керівництва. Це, своєю чергою, живить опірність: мотивований співробітник швидше відновиться після невдачі, буде шукати шляхи виходу з кризової ситуації, а не пасуватиме.

Адаптивність організаційних структур і гнучкість працівників. Розвиток персоналу охоплює також підготовку кадрів до виконання різноманітних ролей та функцій. Якщо співробітники набувають мультидисциплінарних навичок, компанія менш залежна від вузьких спеціалістів і легше перелаштовує свою роботу при зміні умов. Крім того, адаптивність підтримується гнучкими умовами праці: можливістю працювати дистанційно, гнучким графіком, перерозподілом ресурсів між підрозділами залежно від ситуації. Розвиток навичок самоорганізації і самоменеджменту у персоналу теж дає свій внесок – дисципліновані, проактивні працівники краще діють в умовах хаосу. У сервісних компаніях запровадження внутрішньої ротації персоналу (наприклад, між клієнтською підтримкою, логістикою) дає змогу легше перекривати функціональні прогалини під час відпусток, релокації чи непередбачених збоїв, забезпечуючи безперервність сервісу для клієнтів.

Щоб інвестиції у розвиток давали ефект у вигляді стратегічної стійкості, необхідно враховувати не лише їх обсяг, а й структуру компетенцій, що формуються у персоналу. Водночас великі прогалини у цифровій грамотності, м'яких навичках та управлінні змінами вказують на сферу, де підприємствам потрібно діяти негайно. Без цих компетенцій навіть великі бюджети на навчання не забезпечать резилієнтності: персонал не буде готовий до нових технологій, а керівники не зможуть мобілізувати команди. Тому стратегія стійкості повинна передбачати не лише збільшення обсягів навчання, а й правильне визначення його змісту.

У підсумку, кар'єрний розвиток, інноваційні методи навчання, подолання навичкових прогалин та оцінка ефективності HR-ініціатив – це ті чотири елементи, які роблять персонал сильнішим, а підприємство – стійкішим. Їхня реалізація створює підґрунтя для того, щоб компанії могли не лише пережити кризу, але й скористатися нею для свого стратегічного зростання.

Отже, наголосимо – стратегічна стійкість формується тоді, коли розвиток персоналу підсилює здатність організації навчатися, зберігати знання, швидко перебудовувати роботу і відновлювати продуктивність після збоїв. Навчені, мотивовані й адаптивні працівники перетворюють зміни не на загрозу, а на ресурс, завдяки чому підприємство може утримувати ключові функції, уникати втрат та використовувати кризу як вікно можливостей. Таким чином, розвиток персоналу стає не витратною статтею, а механізмом, через який індивідуальна гнучкість працівників переходить у стратегічну стійкість бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. У процесі виконання дослідження було встановлено, що стратегічна стійкість підприємств формується не лише через ресурси, технології чи структури управління, а через розвиток персоналу, який виступає носієм адаптивних, інтелектуальних і відновлювальних спроможностей організації. В дослідженні надано емпіричне підкріплення виявлених закономірностей. Аналіз сучасних HR-даних продемонстрував, що інвестиції у розвиток персоналу корелюють зі зменшенням плинності кадрів, зростанням залученості, фінансовою результативністю і збереженням організаційної пам'яті, що є важливими елементами стратегічної стійкості. Також узагальнено елементи розвитку персоналу як інструменту підвищення стійкості і показано їхній системний характер. Встановлено, що стійкість не формується окремими HR-ініціативами, а виникає лише за умови інтеграції навчання, управління знаннями, мотивації й організаційної гнучкості у єдину логіку управління персоналом.

У подальшому доцільно дослідити, як саме інвестиції в персонал впливають на стійкість підприємств у різних секторах і за яких умов HR-функція стає стратегічним, а не допоміжним елементом управління.

Література

1. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains : report / Lund S., Manyika J., Woetzel L., Barriball E., Krishnan M., Aliche K., Birshan M., George K., Smit S., Swan D., Hutzler K. McKinsey Global Institute. 6 Aug 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains> (дата звернення: 25.06.2025).
2. The Global Risks Report 2022. 17th ed. *World Economic Forum*. 11 Jan 2022. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/> (дата звернення: 25.06.2025).
3. Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. 19 грудня 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
4. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21. № 3. P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Journal of Business Economics*. 2020. Vol. 90. P. 917–944. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00907-6>.
6. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*. 2020. Vol. 23. Iss. 1. P. 7-44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
7. Colberg T. Strategic resilience: A systematic review of leading literature. *Journal of Business Management*. 2022. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.32025/JBM22004>.
8. Mitsakis F. Human resource development (HRD) resilience: a new “success element” of organizational resilience? *Human Resource Development International*. 2020. Vol. 23. № 3. P. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>.
9. Fathy El Dessouky N., Al-Ghareeb A. Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications. *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (Sakheer, Bahrain, 11-12 November 2020). 2020. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf51154.2020.9319967>.
10. Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Яременко Л. І. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). С. 216–228. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1\(15\)-216-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228).
11. Тупкало В. М., Черепков С. Т. Механізм забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах. *Measurements infrastructure*. 2022. Vol. 4. DOI: [https://doi.org/10.33955/v4\(2022\)-015](https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015).
12. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Вип. 70(3). С. 190–195. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf (дата звернення: 25.06.2025).
13. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2023. № 2(8). С. 189–196. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201/178> (дата звернення: 25.06.2025).
14. 100+ Essential Key Human Resources Statistics. *EnSaar*. 2025. URL: <https://ensaantech.com/blog/human-resources-statistics/#h-93-would-stay-longer-for-career-investment-nbsp> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Lund, S., Manyika, J., Woetzel, L. et al. (2020), Risk, resilience, and rebalancing in global value chains : report, McKinsey Global Institute, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains> (access date June 25, 2025).
2. World Economic Forum (2022), The Global Risks Report 2022, 17th ed., available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/> (access date June 25, 2025).
3. National Bank of Ukraine (2023), “Financial Stability Report”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (access date June 25, 2025).
4. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011), “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, no. 3, pp. 243–255, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>.
5. Duchek, S. (2020), “Organizational resilience: a capability-based conceptualization”, *Journal of Business Economics*, Vol. 90, pp. 917–944, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00907-6>.
6. Hillmann, J. and Guenther, E. (2020), “Organizational resilience: a valuable construct for management research?”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23, Iss. 1, pp. 7-44, DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
7. Colberg, T. (2022), “Strategic resilience: A systematic review of leading literature”, *Journal of Business Management*, Vol. 20, DOI: <https://doi.org/10.32025/JBM22004>.
8. Mitsakis, F. (2020), “Human resource development (HRD) resilience: a new ‘success element’ of organizational resilience?”, *Human Resource Development International*, Vol. 23, no. 3, pp. 321–328, DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>.
9. Fathy El Dessouky, N. and Al-Ghareeb, A. (2020), “Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: Theoretical insights, challenges and implications”, *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (Sakheer, Bahrain, 11-12 November 2020), pp. 1–6, DOI: <https://doi.org/10.1109/ieeeeconf51154.2020.9319967>.
10. Butkevych, O.V., Dovhenko, Ya.O. and Yaremenko, L.I. (2023), “Ensuring the strategic stability of the enterprise in the context of forming an adaptive management mechanism under the influence of destabilizing factors in Ukraine”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 1(15), pp. 216–228, DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1\(15\)-216-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228).

11. Tupkalo, V.M. and Cherepkov, S.T. (2022), "Mechanism for ensuring business sustainability of enterprises in modern market conditions", *Measurements Infrastructure*, Vol. 4, DOI: [https://doi.org/10.33955/v4\(2022\)-015](https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015).

12. Partyka, I.V. (2024), "Strategically oriented management of the organization's personnel development", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, Iss. 70(3), pp. 190–195, available at: https://www.econ.vernadsjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf (access date June 25, 2025).

13. Fedoryshyna, L. and Herasymchuk, L. (2023), "Personnel development in the management system of the enterprise", *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2(8), pp. 189–196, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201/178> (access date June 25, 2025).

14. EnSaar (2025), 100+ Essential Key Human Resources Statistics, available at: <https://ensaantech.com/blog/human-resources-statistics/#h-93-would-stay-longer-for-career-investment-nbsp> (access date June 25, 2025).

Брич В.Я.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Мета. Дослідити, як розвиток персоналу формує стратегічну стійкість підприємств в умовах турбулентності і невизначеності.

Методика дослідження. Використано методи аналізу і синтезу наукових джерел, систематизації HR-статистики, аналітичного порівняння показників утримання кадрів, плинності і залученості. Проведено структурно-логічний аналіз факторів стійкості і HR-практик.

Результати дослідження. Показано, що інвестиції у професійний розвиток прямо корелюють з утриманням кадрів: 93 % працівників готові залишатися в компанії довше за умови професійного зростання, а пріоритет добробуту зменшує плинність на 40 %. Встановлено тенденції зростання витрат на навчання (з 1280 дол. до 1490 дол. на одного працівника у 2022–2024 рр.) і розглянуто структуру популярних методів навчання. Показано, що найбільші прогалини є у цифровій грамотності, комунікації і лідерстві, аналізі даних і управлінні змінами. Узагальнено чотири ключові елементи резилієнтності через HR-розвиток: безперервне навчання і підвищення компетенцій; управління знаннями й інноваціями; мотивація, залученість і підтримка добробуту; адаптивність організаційних структур і гнучкість працівників. Встановлено, що синергія цих елементів забезпечує здатність підприємства швидко адаптувати процеси, утримувати важливі компетенції і підвищувати продуктивність під час кризових змін.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку обґрунтування ролі розвитку персоналу у формуванні стратегічної стійкості підприємств. На відміну від поширених підходів, де стійкість розглядається крізь призму технологічних, ресурсних або фінансових детермінант, у роботі обґрунтовано необхідність врахування людського виміру як ключового носія адаптивності і відновлювальних спроможностей організації. Уточнено зміст компонентів розвитку персоналу (компетентності, знання, мотивація, адаптивність), через які індивідуальна гнучкість працівників трансформується у макрорівневу стійкість підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Сформовані ключові елементи резилієнтності через HR-розвиток можуть бути корисними для HR-менеджерів, керівників підприємств, консультантів з організаційного розвитку та антикризового менеджменту з метою підвищення стратегічної стійкості підприємств.

Ключові слова: організаційна резилієнтність, людський капітал, знання та інновації, мотивація, персонал, навички майбутнього, стратегія, стійкість, гнучкість, адаптація, невизначеність.

Brych V.Ya.

FORMATION OF STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES BASED ON PERSONNEL DEVELOPMENT

Purpose. The aim is to investigate how personnel development shapes the strategic sustainability of enterprises in conditions of turbulence and uncertainty.

Methodology of research. Methods of analysis and synthesis of scientific sources, systematization of HR statistics, analytical comparison of indicators of personnel retention, turnover and engagement were used. A structural logical analysis of factors of stability and HR practices was conducted.

Findings. It has been shown that investments in professional development directly correlate with employee retention: 93% of employees are willing to stay with the company longer if they have professional growth, and prioritizing well-being reduces turnover by 40%. Trends in the growth of training costs have been identified (from \$1,280 to \$1,490 per employee in 2022–2024) and the structure of popular training methods has been examined. It is shown that the largest gaps are in digital literacy, communication and leadership, data analysis and change management. Four key elements of resilience through HR development are summarized: continuous learning and competence development; knowledge management and innovation;

motivation, involvement and support for well-being; adaptability of organizational structures and flexibility of employees. It is established that the synergy of these elements ensures the ability of the enterprise to quickly adapt processes, maintain important competencies and increase productivity during crisis changes.

Originality/ The justification for the role of personnel development in shaping the strategic sustainability of enterprises have been further developed. Unlike common approaches, where resilience is considered through the prism of technological, resource or financial determinants, the work substantiates the need to take into account the human dimension as a key carrier of adaptability and recovery capabilities of the organization. The content of the components of personnel development (competences, knowledge, motivation, adaptability) is specified, through which the individual flexibility of employees is transformed into the macro-level sustainability of the enterprise.

Practical value. The formed key elements of resilience through HR development can be useful for HR managers, business leaders, organizational development and anti-crisis management consultants to increase the strategic resilience of enterprises.

Key words: organizational resilience, human capital, knowledge and innovation, personal, motivation, future skills, sustainability, resilience, flexibility, adaptation, uncertainty.

Дата надходження рукопису: 20.10.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 24.11.2025

Дата публікації: 26.12.2025