



Менеджмент

УДК 330.14:658.012.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462076>

**Концептуалізація людського капіталу
в контексті стратегічної стійкості підприємств**

Сагайдак Михайло Петрович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
03057, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205486778>
<http://www.researcherid.com/rid/E-7777-2018>

Притула Марина Ігорівна,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
асистент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
03057, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1, Україна,
<https://orcid.org/0009-0005-5395-6828>

Прийнято: 14.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація. У статті здійснено концептуалізацію людського капіталу в контексті стратегічної стійкості підприємств з урахуванням сучасних умов економічної турбулентності, кризових трансформацій і зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування людського капіталу, від класичного витратного підходу А. Сміта та інвестиційної концепції Т. Шульца, до ресурсно-орієнтованої теорії



Дж. Б. Барні та сучасних компетентнісно-динамічних інтерпретацій. Доведено, що в умовах економіки знань і технологічної конвергенції людський капітал перестає бути допоміжним ресурсом і набуває статусу ключового стратегічного активу підприємства. Обґрунтовано, що стратегічна стійкість підприємства формується не як статичний стан або сукупність фінансово-економічних показників, а як динамічна здатність системи до адаптації, трансформації та відновлення, ядром якої є людський капітал. Акцентовано увагу на ролі розвитку компетенцій, рескілінгу, інноваційної активності, організаційної культури, психологічної стійкості та управлінських здібностей персоналу у забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства. Запропоноване авторське визначення стратегічної стійкості підприємства та розроблено концептуальну модель людського капіталу як її ядра, що відображає причинно-наслідковий ланцюг «розвиток людського капіталу - динамічні здатності - інноваційність і адаптивність - конкурентні переваги - стратегічна стійкість». Отримані результати розширюють теоретичні уявлення про стратегічну стійкість підприємств і створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку персоналу.

Ключові слова: людський капітал, інвестиції в людину, персонал, розвиток персоналу, трансформація, стратегічна стійкість, економічна стійкість, особливості стратегічної стійкості, рескілінг, управління, адаптація.



**Conceptualization of human capital in the context
of enterprises' strategic resilience**

Sahaidak Mykhailo,

Doctor of Economics, Professor, Acting Head of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
03057, Kyiv, Beresteiskyi Avenue, 54/1, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205486778>
<http://www.researcherid.com/rid/E-7777-2018>

Prytula Maryna,

Doctoral Candidate (Third Cycle of Higher Education),
Assistant at the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
03057, Kyiv, Beresteiskyi Avenue, 54/1, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0005-5395-6828>

Abstract. The article conceptualizes human capital in the context of enterprises' strategic resilience, taking into account contemporary conditions of economic turbulence, crisis transformations, and increasing environmental uncertainty. The evolution of scientific approaches to the interpretation of human capital is generalized, ranging from A. Smith's classical cost-based approach and Theodore Schultz's investment concept to Jay B. Barney's resource-based theory and modern competency-driven and dynamic interpretations. It is demonstrated that under conditions of the knowledge economy and technological convergence, human capital ceases to be a supporting resource and acquires the status of a key strategic asset of the enterprise. It is substantiated that enterprises' strategic resilience is formed not as a static state or a set of financial indicators, but as a dynamic systemic capability for adaptation,



transformation, and recovery, the core of which is human capital. Special emphasis is placed on the role of competency development, reskilling, innovative activity, organizational culture, psychological resilience, and managerial capabilities of personnel in ensuring the long-term viability of enterprises. An authorial definition of enterprise strategic resilience is proposed, along with a conceptual model of human capital as its core, which reflects the cause-and-effect chain “human capital development - dynamic capabilities - innovativeness and adaptability - competitive advantages - strategic resilience”. The results obtained expand theoretical perspectives on enterprise strategic resilience and provide a foundation for further empirical research in the fields of strategic management and human resource development.

Keywords: human capital, investment in human capital, personnel, personnel development, transformation, strategic resilience, economic resilience, features of strategic resilience, reskilling, management, adaptation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Упродовж розвитку економічної науки зазнавали змін як термін «людський капітал», так і змістовне його наповнення, а також підходи до його трактування як економічного явища. У різні історичні періоди людський капітал розглядався переважно як сукупність витрат, як об'єкт інвестування або як стратегічне джерело конкурентних переваг підприємства. Еволюція цього поняття відображала трансформацію пріоритетів економічних систем: від домінування фізичної праці та витривалості до акценту на професійних навичках, а в сучасних умовах – на соціальних компетенціях, здатності до безперервного навчання, рескілінгу та адаптації в умовах технологічної конвергенції й зростання складності зовнішнього середовища. Водночас у практиці сучасних підприємств зберігається різноманіття підходів до інтерпретації людського капіталу: від його сприйняття як статті витрат до визнання ключовим стратегічним активом і чинником забезпечення довгострокової стійкості. Особливо показовими є кризові періоди, коли керівний



менеджмент підприємства нерідко повертається до короткострокових управлінських рішень, скорочуючи інвестиції у розвиток персоналу та відтворення людського капіталу, що потенційно підриває його стратегічну стійкість у майбутньому. У зв'язку з цим науково значущим є дослідження еволюції теоретичних підходів до концептуалізації людського капіталу та виявлення чинників, що зумовлювали зміну його змісту й ролі в системі стратегічного управління підприємством. Узагальнення історичних і сучасних наукових підходів до трактування людського капіталу є необхідною передумовою для формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя його осмислення як ключового інструменту забезпечення стратегічної стійкості підприємств у динамічному та високоневизначеному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування концепції людського капіталу досліджується широким колом науковців і практиків. У межах класичної економічної теорії А. Сміт [4] розглядав працю як джерело вартості та ключовий фактор виробництва, сформувавши витратну логіку її трактування, що стала вихідною точкою еволюції теорії людського капіталу. Інвестиційний підхід до людського капіталу був закладений Т. Шульцом [3], який обґрунтував вплив освіти, професійного навчання та стану здоров'я на продуктивність праці та економічне зростання. Подальший розвиток наукових підходів пов'язаний із ресурсно-орієнтованою концепцією, в межах якої Дж. Б. Барні [1] дослідив роль внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема людського капіталу, як джерела стійких конкурентних переваг і стратегічної стійкості. Подальша увага науковців була зосереджена на вимірюванні економічної віддачі від людського капіталу. У цьому науковому контексті Дж. Фітц-енц [2] обґрунтував методичні підходи до оцінювання ROI інвестицій у персонал як чинника створення та зростання організаційної вартості.

Сучасні науковці, зокрема Волянська-Савчук Л., Мацишина М. [5], Вороніна В., Горопашна А., Стовбун Д. [8], Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. [9], Зінченко О., Анісімова О., Прігунов О. [10], Іванова Н. [11],



Малтиз В., Батраченко А. [12], Маслак О., Мовчан І. [13], Пономаренко Т. [14], Федоришина Л., Гарват О. [15], Хахалєв Д., Гагарінов О. [16], Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [17], у своїх дослідженнях зосереджують увагу на проблематиці розвитку людського капіталу та стратегічної стійкості підприємств у контексті трансформації соціально-економічного середовища. У наукових працях зазначених авторів досліджено впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інформаційних систем управління персоналом, їх вплив на ефективність функціонування, економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємств. Значна увага приділяється стратегії розвитку персоналу як складовій стратегічного менеджменту, а також її ролі у досягненні довгострокових цілей розвитку. Окремий напрям досліджень присвячено стратегічній стійкості підприємства як антикризовому інструменту, з акцентом на управлінські, соціальні та ресурсні складові, а також розмежуванню понять стійкості та стабільності. У межах ресурсного підходу обґрунтовано значення нематеріальних активів і людського капіталу як ключових чинників довгострокової життєздатності підприємств. Важливим доповненням є дослідження адаптивної стійкості, що розглядається через призму стратегічної діагностики, антикризового управління та ролі персоналу в адаптації до системних викликів, а також аналіз механізмів удосконалення системи розвитку персоналу як передумови зростання адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. У звітах Всесвітнього економічного форуму у Давосі [6; 7] на основі комплексного аналізу трансформації ринку праці акцентовано увагу на дефіциті навичок, необхідності рескілінгу, а також визначено людський капітал як ключовий чинник адаптивності бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на достатньо велику кількість наукових досліджень, присвячених вивченню понятійно-категорійного апарату, особливостей розвитку персоналу і людського капіталу, а також кількісних, фінансових показників та здатності



людського капіталу забезпечувати інноваційність, адаптацію та довгострокову життєздатність підприємств, на нашу думку залишається невизначеною і такою, що потребує осмислення та більш детального опрацювання проблема концептуального поєднання еволюції людського капіталу з механізмами забезпечення стратегічної стійкості підприємств, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень з урахуванням цифровізації, невизначеності та кризових трансформацій. Зокрема, більш поглибленого дослідження потребують питання чіткого розмежування понять «персонал», «людські ресурси» та «людський капітал», оскільки це ускладнює формування управлінських підходів і методик оцінювання внеску людського капіталу у стратегічні результати діяльності підприємств; вивчення впливу освітніх систем, ринку праці, організаційної культури та національного контексту на відтворення людського капіталу; рескілінгу, навчальної спроможності й адаптивних характеристик персоналу, оскільки ці елементи, окрім зростаючої ролі soft skills, рідко розглядаються як системоутворюючі чинники стратегічної стійкості підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є концептуалізація людського капіталу як ключового ядра стратегічної стійкості підприємств та обґрунтування його ролі у забезпеченні адаптивності, інноваційності й довгострокової життєздатності в умовах невизначеності та системних трансформацій.

Завдання статті: узагальнити еволюцію наукових підходів до трактування людського капіталу та обґрунтувати доцільність його розгляду як стратегічного ресурсу забезпечення стійкості підприємств; розкрити механізм впливу людського капіталу на формування стратегічної стійкості підприємств, зокрема через розвиток адаптивності, динамічних здатностей та інноваційного потенціалу; розробити й обґрунтувати концептуальну модель людського капіталу як ядра стратегічної стійкості підприємства в умовах криз, невизначеності та системних трансформацій.



Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуалізація людського капіталу – це процес наукового осмислення, теоретичного узагальнення, систематизації та інтеграції різних підходів до розуміння людського капіталу з метою формування цілісної концепції, яка пояснює його роль, структуру, механізми формування та вплив на стратегічну стійкість підприємства.

У класичній економічній теорії Адама Сміта людська праця розглядається як ключовий фактор виробництва та першоджерело вартості, однак водночас вона трактується насамперед як витратний елемент економічної діяльності, необхідний для отримання результатів [4]. Сміт А. підкреслює, що саме праця була «першою ціною» та первісною купівельною вартістю всіх речей, а вартість багатства визначається кількістю праці, яку можна за нього придбати [4, с. 18]. Водночас контроль над економічними результатами праці здійснюється через володіння капіталом, а не через володіння самою працею, що зумовлює її залежний характер у системі виробничих відносин. У смітіанській парадигмі праця не розглядається як автономний інвестиційний актив, здатний самостійно генерувати дохід поза відносинами капітальної власності. Вона «активується» лише після купівлі капіталістом і з цього моменту входить до складу виробничих витрат. Навіть підвищення кваліфікації працівників, яке Сміт А. визнавав важливим чинником зростання продуктивності, трактувалося як витратний процес, спрямований на збільшення обсягу виконаної роботи [4, с. 8].

Водночас Сміт А. зробив концептуально важливий крок, увівши поняття «набутих і корисних здібностей» (*acquired and useful abilities*), які він включав до складу основного капіталу суспільства (*fixed capital*), що приносить дохід, не перебуваючи в обігу [4, с. 125]. Крім того, він чітко розмежував продуктивну та непродуктивну працю, розглядаючи першу як таку, що відновлює витрачену заробітну плату та створює прибуток, а другу – як чистий видаток доходу [4, с. 149]. Таким чином, у підході Адама Сміта людська праця розглядається як ресурс, орієнтований на мінімізацію витрат і підвищення продуктивності, але ще не як інвестиція в людський капітал у сучасному розумінні. Цей підхід



сформував історичну основу подальшої еволюції теорії людського капіталу та був цілком обґрунтованим у контексті механістичної економіки індустріальної епохи. Водночас смітіанська логіка зберігає пояснювальну силу й сьогодні - у секторах із високим рівнем стандартизації праці, де домінує управління витратами, тоді як у знаннєво-інтенсивних сегментах людська праця постає вже як стратегічний актив. Отже, підхід Сміта А. слід розглядати не як застарілий, а як контекстно зумовлений етап еволюції уявлень про людський капітал, що співіснує з сучасними концепціями залежно від економічних умов.

Концептуалізація людського капіталу як об'єкта інвестицій пов'язується насамперед із працями Теодора Шульца. На відміну від класичної теорії, в межах якої праця трактувалася переважно як витрати, Шульц Т. розглядає людський капітал як результат свідомих і цілеспрямованих інвестицій, визнаючи здатність людини активно інвестувати в саму себе. Він підкреслює, що знання та навички є формою капіталу, який формується внаслідок інвестицій і здатний генерувати економічний дохід [3, с. 1]. У 1960-х роках у науковому обігу закріплюються поняття human capital, investment in man, human investment, що відображають вироблений, накопичуваний і економічно продуктивний характер людських здібностей. Шульц Т. наголошує, що ігнорування людських ресурсів як форми капіталу сприяло збереженню спрощеного уявлення про працю як однорідну здатність до виконання ручної роботи, що не потребує значних знань і навичок [3, с. 3]. Дослідження Шульца Т. були відповіддю на післявоєнне економічне зростання, яке не могло бути пояснене традиційними факторами виробництва. Він доводить, що саме інвестиції в людський капітал є основним джерелом зростання продуктивності та національного доходу, випереджаючи за значущістю приріст землі, робочих годин і фізичного капіталу [3, с. 1]. Таким чином, людський капітал інтерпретується як нематеріальне джерело економічного зростання, що пояснює так званий «залишок» у макроекономічних моделях. На відміну від смітіанської логіки, де контроль над результатами праці здійснюється через володіння капіталом, Шульц Т. розглядає людський капітал



як засіб самореалізації та розширення можливостей людини. Інвестуючи в себе, індивід підвищує власний добробут і стає активним суб'єктом економічного розвитку [3, с. 2]. У цьому сенсі концепція Шульца Т. відображає перехід від образу «людини як витрати» до «людини як капітального активу».

У межах інвестиційного підходу Шульц Т. виокремлює основні форми інвестицій у людський капітал: охорону здоров'я, освіту, навчання на робочому місці, підвищення кваліфікації та міграцію як механізм ефективнішого використання навичок [3]. Такі інвестиції розглядаються як ключовий чинник підвищення продуктивності та доходів, що закладає підґрунтя для подальших теорій конкурентних переваг.

Отже, концепція Шульца Т. знаменує собою парадигмальний зсув у трактуванні людського капіталу - від витратного ресурсу до стратегічного активу, який формується шляхом інвестицій і виступає визначальним джерелом економічного зростання та продуктивності праці. Подальша еволюція наукових підходів до трактування людського капіталу пов'язана з його розумінням як стратегічного ресурсу та джерела стійких конкурентних переваг підприємства, що знайшло відображення в ресурсно-орієнтованій концепції Дж. Б. Барні (Resource-Based View). Ідеї Дж. Б. Барні, сформульовані на початку 1990-х років, акцентують увагу на внутрішніх ресурсах підприємства як ключових детермінантах конкурентоспроможності, не заперечуючи водночас значення зовнішнього середовища для стратегічного розвитку підприємства [1]. Формування ресурсно-орієнтованої концепції відбувалося в умовах становлення економіки знань і зростання ролі нематеріальних активів, коли можливості імітації людських, організаційних і соціальних ресурсів виявилися істотно обмеженими. Це зумовило критику підходів, які пояснювали успіх підприємств переважно через галузеву структуру та ринкове позиціонування, зокрема моделей М. Портера. На відміну від них, Дж. Б. Барні запропонував зосередитися на внутрішньому потенціалі підприємства, спираючись на припущення про гетерогенність та обмежену мобільність ресурсів. Зокрема, він зазначав, що



підприємства можуть істотно відрізнитися за набором і характеристиками стратегічних ресурсів, якими вони володіють і які контролюють [1, с. 101], а така неоднорідність може зберігатися у довгостроковій перспективі через неповну мобільність ресурсів між підприємствами [1, с. 101].

У межах ресурсно-орієнтованого підходу людський капітал розглядається як окрема категорія внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства. Дж. Б. Барні визначає ресурси людського капіталу як сукупність навчання, досвіду, суджень, інтелекту, соціальних зв'язків та інтуїції менеджерів і працівників [1, с. 101]. На відміну від макроекономічного підходу Шульца Т., у якому людський капітал трактується як фактор економічного зростання, концепція Дж. Б. Барні зосереджується на людському капіталі як ресурсі конкретного підприємства. Згідно з ресурсно-орієнтованою концепцією, ресурс може бути джерелом стійкої конкурентної переваги за умови відповідності критеріям цінності, рідкості, складності імітації та відсутності стратегічних замінників. Людський капітал відповідає цим умовам завдяки своїй соціально складній природі та причинній неоднозначності, коли зв'язок між знаннями, навичками працівників і результатами діяльності підприємства є непрозорим для конкурентів [1]. Унікальний досвід, організаційна культура, міжособистісні відносини, довіра та репутація формуються історично й не можуть бути відтворені без втрати цінності. Отже, на відміну від підходів, що трактують людський капітал як витрати або об'єкт інвестицій, ресурсно-орієнтована концепція Дж. Б. Барні інтерпретує його як унікальний, вбудований у підприємство стратегічний ресурс, здатний створювати бар'єри для конкурентів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та стратегічну стійкість підприємства.

Подальша еволюція наукових підходів до людського капіталу здебільшого відбувалася фрагментарно, не забезпечуючи формування цілісного бачення трансформації його змісту в умовах зростання складності економічних систем і посилення технологічної конвергенції. У цьому контексті Фітц-енц Дж. обґрунтовує, що люди є єдиним активом підприємства, здатним безпосередньо



створювати економічну вартість, тоді як інші ресурси - капітал, обладнання та технології, мають пасивний характер і набувають цінності лише через їх використання людським потенціалом [2, с. 287]. На думку дослідника, саме нематеріальні активи, зокрема бренди, інноваційний і дослідницький потенціал, організаційні процеси, репутація та окремі компоненти людського капіталу, виступають ключовими індикаторами ефективності та добробуту підприємства, визначаючи пріоритетні напрями інвестування. За таких умов переосмислення сутності людського капіталу набуває безперервного характеру, що зумовлено необхідністю вимірювання його реальної економічної цінності та внеску в організаційну результативність. Хоча базові підходи до трактування людського капіталу залишаються відносно стабільними, трансформація соціально-економічного середовища актуалізує нові акценти у ставленні до праці персоналу, зокрема зростання значущості здатності працівників до постійного оновлення знань, розвитку навичок, адаптації та перенавчання. Це поступово формує парадигму людського капіталу, орієнтовану не лише на накопичення компетенцій, а й на їх динамічне відтворення в умовах підвищеної складності та невизначеності. Логічним продовженням наведених теоретичних положень є звернення до сучасних міждисциплінарних досліджень людського капіталу, в яких акцент поступово зміщується з його статистичного трактування на компетентнісно-динамічну та системну інтерпретацію. У 2020 та 2025 рр. ця трансформація отримала концептуальне оформлення у доповідях і аналітичних звітах Всесвітнього економічного форуму в Давосі, де людський капітал розглядається як ключовий чинник адаптивності економічних систем у контексті Четвертої та П'ятої промислових революцій (Industry 4.0, 5.0). У межах цих досліджень центральне місце посідає переосмислення структури компетентностей, зокрема зростання ролі цифрових, когнітивних, соціально-емоційних і метакомпетентностей, здатних забезпечити стійкість підприємств в умовах технологічних зрушень, турбулентності ринків і глобальних криз. Таким чином, сучасна наукова дискусія переходить від розуміння людського капіталу



як сукупності знань і навичок до його трактування як динамічного портфеля компетентностей, що безперервно оновлюється, інтегрується в бізнес-екосистеми та формує довгострокові конкурентні переваги на мікро- (конкретне підприємство), мезо- (галузь), й макро- (національна економіка) рівнях.

Згідно зі звітом The Future of Jobs Report 2025, компанії пов'язують свою довгострокову конкурентоспроможність із наявністю актуальних навичок у персоналу та здатністю до масштабного перенавчання (reskilling). За результатами опитування, 63% роботодавців визначають дефіцит кваліфікованих кадрів як головну перешкоду трансформації бізнесу у 2025-2030 рр. У відповідь 85% компаній планують інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, 70% - наймати персонал із новими навичками, 50% - здійснювати внутрішню мобільність кадрів, тоді як 40% розглядають скорочення посад із застарілими компетенціями [7, с. 6]. Додатково зазначається, що близько 44% наявних навичок втратять актуальність до 2028 року [6, с. 7]. У таких умовах конкурентна перевага формується на підприємствах, які вибудували системи безперервного навчання та оновлення компетенцій. Водночас відбувається зміщення ролі людини в економіці - від конкуренції з технологіями до їх симбіотичного використання. Цінність людського капіталу дедалі більше концентрується у сферах, малодоступних для штучного інтелекту, зокрема стратегічному мисленні, етичному судженні, емпатії та розв'язанні неструктурованих проблем. Це дозволяє прогнозувати формування кіберсоціальних моделей продуктивності, де ефективність визначається якістю взаємодії людини та алгоритму (ШІ).

Сучасне трактування людського капіталу також включає ментальне здоров'я, психологічну стійкість (resilience) і добробут (well-being) як умови збереження унікального, соціально складного та неімітабельного ресурсу (у логіці ресурсно-орієнтованого підходу Дж. Б. Барні). Водночас еволюція підходів до людського капіталу не означає відмови від економічного раціоналізму. Надмірна гуманізація без прив'язки до продуктивності та



релевантних навичок несе ризик перетворення інвестицій у персонал на фінансові втрати. Отже, сучасний контекст вимагає переходу від управління витратами на персонал до управління створюваною ним вартістю, що й виступає ключовим маркером актуальної еволюції концепції людського капіталу.

Узагальнення наведених положень дозволяє здійснити перехід до сучасної концептуалізації людського капіталу та розвитку персоналу як ключового детермінанта стратегічної стійкості підприємств. За умов системних зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, економічної турбулентності та високого рівня невизначеності, людський капітал постає не лише чинником підвищення конкурентоспроможності, а й критичним ресурсом забезпечення стратегічної, економічної та антикризової стійкості підприємства [17]. У цьому контексті розвиток персоналу підприємства розглядається як інструмент формування адаптивності, відновлюваності та здатності до трансформації, що дозволяє підприємствам зберігати функціональну цілісність і створювати економічну вартість навіть за умов тривалих кризових впливів. Таким чином, аналізування людського капіталу інтегрується у ширшу рамку дослідження стійкості підприємств, де управління компетентностями, навчанням і добробутом персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Дослідженню сучасних проблем та практичних підходів до формування системи розвитку персоналу, яка може бути інтегрована в більш широку концепцію людського капіталу як стратегічного активу і сприяти підвищенню стійкості підприємства в умовах невизначеності, приділяють увагу Якимов Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [17], Вороніна В., Горопашна А., Стовбун Д. [8]. Науковці підкреслюють, що система розвитку персоналу повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства та враховувати як внутрішні характеристики його діяльності, так і вплив зовнішнього середовища [17]. Складовими системи розвитку персоналу є: оцінювання, відбір, адаптація працівників, планування кар'єри та робота з кадровим резервом. При



цьому слід зауважити, що персонал виконує не лише функціональні задачі, а й має вплив на адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Систему розвитку персоналу підприємства слід розглядати як ключову складову у формуванні людського капіталу, який забезпечує не лише поточну компетентність, а й здатність адаптуватись до довгострокових викликів і забезпечувати стратегічну стійкість та конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності [8, с. 49]. Отже, ефективне стратегічне управління персоналом виступає не лише ключовою складовою реалізації загальної стратегії підприємства, а й важливим чинником формування людського капіталу та сприяє забезпеченню стратегічної стійкості підприємства.

Під стратегічною стійкістю підприємства Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. [9] пропонують розуміти, по-перше, ключову умову виживання та розвитку в умовах нестабільного, глобалізованого середовища, а по-друге, інтегральний результат антикризового управління. Науковці обґрунтовують нерозривний зв'язок стратегічної стійкості з кризами, підкреслюючи, що саме кризи виступають каталізатором стратегічних змін і оновлення управлінських підходів [9, с. 99]. Науковці чітко розмежовують економічну та стратегічну стійкість підприємства. Перша – орієнтована переважно на прибутковість і фінансові показники, а інша – трактується як здатність підприємства зберігати цілісність і життєздатність через узгоджений розвиток фінансової, виробничої, маркетингової, соціальної та інших підсистем [9, с. 100]. Також науковці концептуально поєднують стратегічну стійкість з антикризовим управлінням, наголошуючи, що: стратегічна стійкість є не станом, а процесом постійної адаптації, антикризове управління має превентивний характер, а не лише реактивний; криза стимулює інноваційність, самоорганізацію та управлінську креативність підприємств. Таке бачення, на нашу думку, безпосередньо відкриває простір для інтеграції людського капіталу як соціальної та управлінської підсистеми стратегічної стійкості підприємства. У цьому контексті людський капітал може виступати як носій адаптивності, інновацій та



організаційної гнучкості. При цьому науковці акцентують увагу на тому, що кадрова політика підприємства прямо визнається антикризовим інструментом, а проблеми персоналу (недостатнє навчання, слабке делегування, низька комунікація) визначаються як джерела стратегічних дисбалансів. Слід також зауважити, що механічне скорочення персоналу підприємства може зруйнувати його організаційну культуру; збереження та розвиток персоналу відповідає логіці довгострокової стійкості; людський капітал пов'язаний із самоорганізацією, інтеграцією підсистем і синергією управління.

Наукові дослідження Іванової Н. [11] дозволяють сформулювати цілісне емпіричне та концептуальне підґрунтя для розуміння стратегічної стійкості підприємства як комплексного явища, де управлінські практики, адаптивні механізми та стратегічні інструменти створюють передумови для виживання в кризових умовах. В цьому контексті авторка розглядає людський капітал як інтегральну складову адаптивної стійкості (*adaptive resilience*), яка реалізується через управлінські рішення, гнучкість кадрової політики та адаптацію компетенцій у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Науковець визначає стратегічну стійкість підприємства як здатність відійти від реактивного управління до проактивного і ефективно адаптуватись до зовнішніх шоків. Така стійкість ґрунтується на системній діагностиці, розумінні меж впливу кризових ризиків та формуванні гнучких стратегічних сценаріїв [11]. Адаптивне управління, як механізм зміцнення стійкості, розглядається як ключовий інструмент, що дозволяє підприємству здійснювати багаторівневу діагностику; проактивне планування; диверсифікацію ресурсів; збереження інвестиційної активності; упровадження сценарного планування.

Пономаренко Т. [14] пропонує використовувати стратегічно орієнтований ресурсний підхід до стійкості підприємства, що сприяє глибшому розумінню ролі нематеріальних активів, зокрема компетенцій і знань, у формуванні людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу. Такий підхід узгоджується з сучасними положеннями про те, що саме унікальні внутрішні



здатності, які неможливо легко копіювати, імітувати чи переміщувати, є фундаментом довгострокової адаптивності та конкурентної стійкості підприємства [14, с. 240]. В цьому контексті авторка розглядає стійкість підприємства не лише як поточний стан, але як властивість системи, що забезпечує здатність до тривалого функціонування в умовах невизначеності. Запропонований стратегічно орієнтований підхід базується на акумулюванні ресурсів, які неможливо вільно обмінювати або продавати на ринку, тобто унікальних ресурсів підприємства. Таке бачення дозволяє розширити традиційне ресурсне розуміння, оскільки під стійкістю тоді мається на увазі здатність підприємства перетворювати можливості на ресурси; в основі стійкості знаходяться динамічні здатності й компетенції, які формуються в процесі управління, а не просто наявні ресурси; ці здатності є вбудованими, непереміщуваними і важкими для копіювання, що створює основу стійких конкурентних переваг [14, с. 241]. На нашу думку, це безпосередньо співвідноситься з розумінням людського капіталу як джерела стратегічної стійкості, оскільки знання, навички, компетенції і організаційні здібності працівника є прикладом непереміщуваних ресурсів, що формуються всередині підприємства. Стратегічні ресурси, на думку автора, це ті, які неможливо придбати чи продати окремо від підприємства, їхня цінність зростає завдяки комбінаціям та динамічній адаптації, а ефективність визначається тим, як поєднуються класичні ресурси (матеріальні, фінансові, трудові) унікальними способами. Це є ключовою і вагомою передумовою для концептуалізації людського капіталу як стратегічного ресурсу, що формує здатність підприємства адаптуватися, трансформувати знання та здійснювати інновації.

Не менш важливим є підхід до визначення економічної стійкості підприємства Хахалєва Д. та Гагарінова О. [16], які пропонують під цим поняттям розглядати базову передумову сталого розвитку в умовах глобальних економічних, технологічних, екологічних і соціальних змін. Автори підкреслюють, що: по-перше, стійкість є не лише фінансовою характеристикою,



а комплексною системною властивістю, яка охоплює фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства; по-друге, інноваційна спроможність, корпоративна культура, соціальна відповідальність, залучення та навчання працівників є критичними чинниками довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства [16, с. 147-149]. Це дозволяє інтерпретувати людський капітал як носій соціальної складності та організаційної пам'яті, що узгоджується з ресурсно-орієнтованим підходом Дж. Б. Барні. Запропонована авторами модель оцінювання економічної стійкості поєднує: кількісні (ліквідність, рентабельність, продуктивність) та якісні (інноваційність, соціальна відповідальність, управлінська ефективність) показники. Отже, стійкість підприємства не може зводитися виключно до виживання або антикризового управління, а має розглядатися як здатність до довгострокового розвитку, адаптації та збереження лідируючих позицій у конкурентному середовищі [13]. Стійкість є динамічною здатністю системи протистояти негативним впливам та змінюватися, тоді як стабільність є відносно сталим станом відтворення.

Враховуючи зазначене вище, на нашу думку, під стратегічною стійкістю підприємства пропонується розуміти інтегральну здатність підприємства у довгостроковій перспективі зберігати та відтворювати конкурентні позиції, забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку й адаптуватись до динамічних, кризових та невизначених умов зовнішнього середовища на основі ефективного використання, розвитку та відтворення внутрішнього потенціалу, ключовим ядром якого є людський капітал. Стратегічна стійкість у цьому контексті формується через здатність персоналу до навчання, рескілінгу, інноваційної діяльності, самоорганізації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також через розвиток організаційної культури, соціальної взаємодії та управлінських компетенцій, що забезпечують трансформацію знань, навичок і досвіду працівників у довгострокові конкурентні переваги підприємства.



Проявами стратегічної стійкості підприємства є: економічна стійкість (стабільність доходів, ефективність витрат); конкурентна стійкість (збереження позицій на ринку, бар'єри для конкурентів); інноваційна стійкість (здатність до оновлення продуктів і процесів); організаційна стійкість (збереження ключових компетенцій; інституційна пам'ять); стратегічна резильєнтність (відновлення після криз; довгострокова життєздатність). Таким чином, отримані результати дослідження дозволяють розширити традиційні уявлення про стратегічну стійкість підприємства і розглядати її як комплексну соціально-управлінську категорію, що формується під впливом не лише фінансово-економічних і технологічних чинників, а й характеристик людського капіталу. Акцент на адаптивності персоналу, здатності до самоорганізації та інтеграції в управлінські процеси в умовах кризових трансформацій обґрунтовує доцільність виділення людського капіталу як ключового внутрішнього ядра стратегічної стійкості підприємства. З огляду на це, запропоновано розроблення концептуальної моделі людського капіталу як ядра стратегічної стійкості підприємства, яка дозволяє системно відобразити взаємозв'язки між розвитком людського капіталу, управлінськими механізмами та довгостроковою життєздатністю підприємства в умовах невизначеності та криз (рис. 1).

Ключове припущення, що було використане при побудові концептуальної моделі (рис. 1), полягає в тому, що людський капітал є не допоміжним ресурсом, а ядром стратегічної стійкості підприємства, оскільки саме через нього формуються адаптивність, інноваційність і довгострокова конкурентоспроможність. На нашу думку, стратегічний ресурс – це те, чим підприємство володіє або до чого має доступ, а стратегічний актив – це ресурс, який уже перетворений на джерело стійкої конкурентної переваги, він є унікальним або важко відтворюваним. Отже, стратегічна стійкість підприємства формується не як результат пасивної стабільності, а як активна властивість системи, що базується на розвитку, відтворенні та захисті людського капіталу як ключового стратегічного активу.

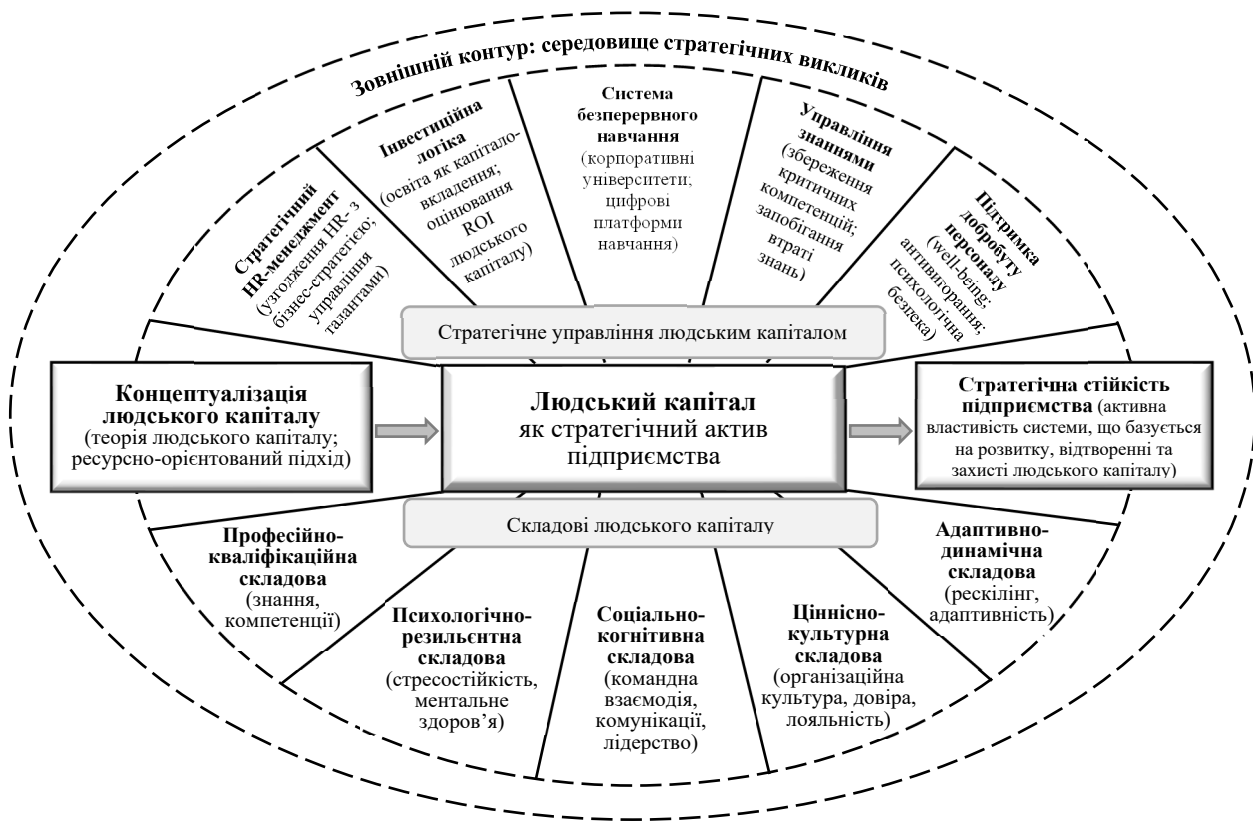


Рис. 1 – Концептуальна модель людського капіталу як ядра стратегічної стійкості підприємства

Джерело: розроблено та структуровано авторами

Виходячи з рис. 1, роль людського капіталу полягає у забезпеченні здатності підприємства реагувати, адаптуватися та трансформуватися, а не лише виживати. Механізм трансформації від концептуалізації людського капіталу до стратегічної стійкості підприємства має наступний причинно-наслідковий ланцюжок: «розвиток людського капіталу → динамічні здатності → інноваційність і адаптивність → конкурентні переваги → стратегічна стійкість підприємства». До ключових проміжних змінних можна віднести: швидкість прийняття рішень; здатність до трансформації бізнес-моделі; інноваційну активність; ефективність антикризового реагування. До факторів впливу, що відображені на рис. 1 як зовнішній контур, слід віднести: макроекономічну нестабільність; технологічну конвергенцію та цифровізацію; кадрові дефіцити та міграцію; воєнний стан, пандемії, глобальні кризи; регуляторні та інституційні зміни.



Висновки. Еволюція економічної думки, зокрема щодо концептуалізації людського капіталу, має кумулятивний, а не заперечувальний характер. Подібно до того, як теорія еволюції Дарвіна Ч. не трактує ранні біологічні форми як помилкові, класичні уявлення про працю не можуть вважатися хибними лише через їх історичну обмеженість. Ідеї Сміта А. були адекватною реакцією на рівень економічної складності та виробничих відносин свого часу і становлять необхідний етап формування сучасних теорій людського капіталу. Категорія людського капіталу поступово трансформувалася з позиції витрат (Сміт А.) у категорію інвестицій (Шульц Т.), а згодом - у ключове джерело стійких конкурентних переваг (Барні Дж.). На сучасному етапі еволюція досягла фази раціонального прагматизму, де фокус зміщується на оцінювання економічної віддачі людського капіталу в умовах цифрової трансформації та симбіозу з алгоритмом (ШІ). Трансформація уявлень про людський капітал відображає зростання складності світу: від «людини механістичної» до «людини адаптивної», чия здатність до безперервного навчання, перенавчання та збереження життєстійкості стає фундаментом виживання, стійкості та розвитку підприємств. Таким чином, стратегічне управління персоналом набуває системного значення, оскільки забезпечує узгодженість загальної стратегії підприємства з процесами формування людського капіталу та створює підґрунтя для досягнення економічної й стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі. Стратегічна стійкість підприємства є динамічною, інтегральною здатністю до довгострокового розвитку, що формується не лише під впливом фінансово-економічних і технологічних чинників, а насамперед через розвиток людського капіталу. Людський капітал у сучасних умовах слід розглядати як ядро стратегічної стійкості підприємства, оскільки саме він забезпечує адаптивність, інноваційність, самоорганізацію та ефективне антикризове реагування. Відповідно, розвиток персоналу, управління компетенціями, рескілінг і підтримка добробуту працівників виступають стратегічними інструментами трансформації внутрішнього потенціалу підприємства у стійкі



конкурентні переваги. Запропонована концептуальна модель дозволяє системно інтегрувати людський капітал у дослідження стратегічної стійкості підприємств і створює методологічне підґрунтя для подальших наукових та прикладних розробок у сфері стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, №1, 199–220. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
2. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance (2nd ed.). 2009. AMACOM. URL: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3211&bid=15251>
3. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 1961, 51(1), 1-17. URL: <https://ru.scribd.com/document/545409427/Schultz-T-investment-in-Human-Capital-61>
4. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Project Gutenberg. 1776. URL: <https://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>
5. Volianska-Savchuk L., Matsyshyna M. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019, 1(33), 33-42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
8. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021, 36, 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-8> URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1541bad-d0b4-4f73-92d5-17590089c2cf/content>



9. Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2020, 3, 98-101. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222319/222464>
10. Зінченко О.А., Анісімова О.М., Прігунов О.В. Інформаційна система стратегічного розвитку і регулювання людського капіталу, економічної безпеки та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і організація управління*. 2024, 30-39. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.3>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15983>
11. Іванова Н.С. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025, 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11192/IvanovaN_Crisis%20Resilience%20of%20an%20Enterprise%20Under%20Systemic%20Challenges%20Strategic%20Diagnostics%20and%20Adaptive%20Management.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 2020, 3 (79), 233-236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49> URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1482/1451>
13. Маслак О.І., Мовчан І.В. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>
14. Пономаренко Т.В. Стратегічно орієнтований підхід до дослідження економічної стійкості підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1, С. 238-243. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-238_243.pdf
15. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022, 1 [90]. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7 URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13639/1/888-1860-1-SM.pdf>



16. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024, 3, 145-151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/392/376>

17. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021, 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>