

УДК: 330.131.7:331.108.2
 JEL Classification: J24, O15
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(10))

ІНВЕСТИЦІЇ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

ВИННИЧУК Роксолана

кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-4727-395X>
 e-mail roksolana.o.vynnychuk@lpnu.ua

СУФЕЛЯК Мирослав

аспірант
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0009-3380-4420>
 e-mail myroslav.i.sufeliak@lpnu.ua

ЗАХАРЧУК Віталій

аспірант
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0007-8469-460X>
 e-mail vitalii.s.zakharchuk@lpnu.ua

У статті досліджено вплив інвестицій у розвиток людського капіталу на стійкість підприємств в умовах економічних та безпекових шоків, зокрема у контексті воєнних подій в Україні та трансформації глобального економічного середовища. Обґрунтовано тезу про те, що розвиток персоналу є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та здатності організацій адаптуватися до невизначеності, підтримувати безперервність діяльності та швидко відновлюватися після криз. Визначено, що традиційні підходи до управління кадрами поступаються місцем стратегічному інвестуванню у компетентності працівників, формування культури навчання, цифрової грамотності, психологічної стійкості та лідерських навичок.

У роботі узагальнено результати сучасних міжнародних і національних досліджень щодо зв'язку між розвитком людського капіталу та організаційною резильєнтністю. Проведено огляд практик українських і міжнародних компаній, який засвідчує, що системність та масштабність програм професійного навчання, перепідготовки та підтримки персоналу корелює з операційною стабільністю, утриманням ключових фахівців і здатністю підприємств впроваджувати інноваційні рішення. Запропоновано авторську матрицю оцінювання стійкості підприємства за HR-факторами, що дозволяє вимірювати вплив інвестицій у персонал на адаптивність компанії. Представлено емпіричний аналіз відкритих даних дев'яти провідних українських підприємств з різних секторів економіки, який підтверджує позитивний вплив інвестицій у людський капітал на здатність компаній функціонувати в умовах невизначеності та відновлювати діяльність у посткризовий період.

Результати дослідження засвідчують необхідність формування комплексної політики розвитку людського капіталу як на рівні підприємств, так і на рівні держави, а також створення інституційних умов для підтримки системного навчання, цифрової трансформації та психологічної стійкості працівників. Сформульовано напрями подальших досліджень, що охоплюють розробку стандартизованих показників оцінювання стійкості, розширення емпіричної бази спостережень та поглиблення аналізу причинно-наслідкових зв'язків між кадровими інвестиціями і результативністю підприємств.

Ключові слова: людський капітал; розвиток персоналу; стійкість бізнесу; економічні шоки; організаційна адаптивність.

INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND THEIR IMPACT ON BUSINESS RESILIENCE DURING ECONOMIC SHOCKS

VYNNYCHUK Roksolana, SUFELIAK Myroslav, ZAKHARCHUK Vitalii

Lviv Polytechnic National University

The article examines the impact of investments in human capital development on enterprise resilience under economic and security shocks, particularly within the context of the war in Ukraine and the transformation of the global economic environment. It substantiates the thesis that employee development is a key factor in ensuring competitiveness and organisational adaptability, enabling firms to operate under uncertainty, maintain business continuity, and recover quickly after crises. The study highlights that traditional personnel management approaches are being replaced by strategic investment in employee competencies, fostering a culture of continuous learning, digital literacy, psychological resilience, and leadership capabilities.

The paper synthesises findings from contemporary international and Ukrainian research on the relationship between human capital development and organisational resilience. It reviews practices of Ukrainian and global companies, demonstrating that systematic and large-scale programmes for professional training, retraining, and employee support correlate with operational stability, retention of key specialists, and the ability to implement innovative solutions. The authors propose a human-capital-based resilience assessment matrix that enables measuring the impact of staff development investments on organisational adaptability. An empirical analysis of open data from nine leading Ukrainian companies across different sectors confirms the positive effect of human capital investment on firms' ability to operate under uncertainty and restore performance in the post-crisis period.

The results emphasise the need to establish a comprehensive human capital development policy at both enterprise and national levels, alongside creating institutional conditions that support continuous learning, digital transformation, and employee psychological wellbeing. The study outlines future research directions, including developing standardised resilience assessment indicators, expanding the empirical evidence base, and deepening the analysis of causal links between human capital investments and enterprise performance.

Keywords: human capital; employee development; business resilience; economic shocks; organisational adaptability.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 15.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ

Динамічність сучасного глобального економічного середовища, зумовлена швидким розвитком цифрових технологій, геополітичними трансформаціями та зростанням частоти економічних шоків, актуалізує питання забезпечення стійкості бізнесу. Події останніх років – пандемія COVID-19, російська військова агресія проти України, порушення глобальних ланцюгів постачання, енергетична криза та коливання світових фінансових ринків – засвідчили, що традиційні інструменти стратегічного планування та управління ресурсами вже не гарантують здатності підприємств швидко адаптуватися до непередбачуваних зовнішніх викликів. За таких умов ключовим джерелом конкурентних переваг стає людський капітал, а інвестиції у його розвиток – критичним чинником економічної стійкості та довгострокової життєздатності бізнесу.

У цифровій економіці, що характеризується високим рівнем інноваційності, технологічною мінливістю та трансформацією моделей зайнятості, роль персоналу виходить за межі традиційного розуміння трудових ресурсів. Працівники стають носіями компетентностей, необхідних для впровадження новітніх бізнес-моделей, освоєння цифрових інструментів, створення інновацій та підтримки операційної стабільності. Водночас підприємства стикаються з необхідністю не лише формувати цифрові та когнітивні здібності персоналу, але й забезпечувати його психологічну стійкість, гнучкість та здатність до швидкого навчання. Таким чином, інвестиції в розвиток людського капіталу набувають стратегічного характеру: вони визначають темпи адаптації підприємства до кризових умов і здатність до посткризового відновлення.

Попри це, у науковому та практичному дискурсі все ще простежується недооцінка ролі цілеспрямованих інвестицій у персонал саме як механізму формування бізнес-резильєнтності. Чимало компаній розглядають витрати на навчання та розвиток персоналу як другорядні або такі, що можуть бути скорочені під час криз. Такий підхід суперечить сучасним дослідженням, які демонструють, що підприємства, які системно інвестують у компетентності своїх працівників, демонструють вищі показники адаптивності, інноваційності, операційної стабільності та ринкової вартості. Натомість компанії, що нехтують розвитком людського капіталу, частіше стикаються зі скороченням продуктивності, зниженням конкурентоспроможності та ускладненнями у відновленні після криз.

Враховуючи зростаючу складність та непередбачуваність зовнішнього середовища, необхідність переосмислення стратегічних підходів до інвестування у персонал набуває особливої ваги. Постає наукова проблема визначення ролі, механізмів та ефективних моделей інвестування в людський капітал з позицій забезпечення стійкого розвитку підприємств у періоди економічних потрясінь. Дослідження цього питання є важливим як для вдосконалення теоретичних засад управління людським капіталом та економічної стійкості бізнесу, так і для формування практичних рекомендацій щодо вибору стратегій розвитку персоналу у контексті підвищення резильєнтності сучасних підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс підкреслює, що інвестиції в людський капітал є одним із ключових драйверів резильєнтності бізнесу в умовах цифрової та шокової турбулентності. У фокусі міжнародних оглядів — необхідність системних навичок для стійкого відновлення й адаптації: у OECD Skills Outlook 2023 доведено, що поєднання цифрових і адаптивних компетентностей формує здатність економік і організацій протистояти потрясінням і швидко відновлюватися [1]. Емпіричні дані з українського контексту (панельні опитування підприємств у 2023–2024 рр.) демонструють часткове відновлення виручки та широку апробацію адаптаційних стратегій (диверсифікація ринків, перебудова ланцюгів постачання, цифровізація процесів), що корелює з інвестиціями у компетентності персоналу [2]. Паралельно зростає корпус мікроекономічних досліджень: на фірмових вибірках показано, що цифрова трансформація через канали інноваційної спроможності та організаційної гнучкості статистично значуще підсилює організаційну резильєнтність — і щодо опору шокам, і щодо швидкості відновлення [3]. Практично орієнтовані обстеження L&D-практик засвідчують зміщення пріоритетів до узгодження навчання з бізнес-цілями, масштабування підвищення кваліфікації та перенавчання та акцент на кар'єрний розвиток, що розглядається як механізм утримання талантів і зниження ризиків [4].

Український науковий сегмент доповнює міжнародну оптику висновками про роль людського капіталу у післявоєнному відновленні та конкурентоспроможності: від порівняння моделей розвитку

людського капіталу для цілей реконструкції та модернізації [5] до демонстрації його впливу на національну та регіональну конкурентоздатність через інституційні й освітні механізми [6]. Узагальнюючі огляди тенденцій інвестування в людський капітал в Україні та світі фіксують постпандемічний і воєнний перегляд бюджетів на навчання, але також — повернення до зростання інвестицій у критичні цифрові навички як умову структурної перебудови бізнес-моделей [7]. Концептуально-прикладні роботи зосереджуються на проектуванні заходів для ефективного використання людського капіталу у процесах відбудови (інтеграція освіти, ринку праці та корпоративних L&D-стратегій), що підкріплює аргументацію на користь пріоритетного фінансування компетентнісних інвестицій у періоди невизначеності [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідити вплив інвестицій у розвиток людського капіталу на стійкість підприємств в умовах економічних шоків та обґрунтувати практичні підходи до підсилення резильєнтності бізнесу через системні програми навчання і розвитку персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобальний ландшафт інвестування в людський капітал за останні роки зазнає глибоких трансформацій, зумовлених прискореною цифровізацією, інтелектуалізацією економіки та шоківими збуреннями, що формують нову природу конкурентоспроможності підприємств. Пандемія COVID-19 стала каталізатором зміни стратегічних пріоритетів бізнесу: від домінування капітальних і технологічних інвестицій до комплексного підходу, у якому першочергове значення належить розвитку компетентностей персоналу. Подальші кризи, включно з енергетичними, геополітичними та фінансовими потрясіннями, лише посилили розуміння того, що організації з високим рівнем людського капіталу реагують на турбулентність швидше і здатні забезпечити стійке функціонування та відновлення.

Одним з ключових трендів є зміщення акценту з традиційних моделей навчання на системні програми перенавчання та підвищення кваліфікації, орієнтовані на формування цифрових, аналітичних, управлінських та адаптивних навичок. Згідно з глобальними звітами, найдинамічніший попит формують компетентності у сферах, кібербезпеки, штучного інтелекту, управління інноваціями, а також гнучкі навички — критичне мислення, емоційний інтелект, командна взаємодія й здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Зростає роль корпоративних університетів, EdTech-платформ і мікрокваліфікацій, що забезпечують безперервність професійного розвитку протягом всього кар'єрного циклу. Паралельно спостерігається тенденція до реінтеграції людського капіталу у стратегічні бізнес-показники. Якщо раніше навчання розглядалося як операційна активність HR-підрозділу, то нині воно стає частиною фінансово-інвестиційних рішень підприємств. Інвестори все частіше оцінюють здатність компанії забезпечувати розвиток персоналу як фактор її ринкової привабливості. У міжнародних практиках укріплюється принцип HR-ROI — вимірюваності віддачі від інвестицій у компетентності, що інтегрується у моделі корпоративного управління й нефінансової звітності.

Ще однією вагомою тенденцією є формування моделей «людноцентричної стійкості» підприємств, коли стратегія розвитку персоналу спрямована не лише на трансфер знань і навичок, але й на підтримку психоемоційного благополуччя, управління стресами і корпоративну культуру підтримки. У період криз бізнеси з високим рівнем психологічної безпеки, відкритості та культури навчання демонструють більш високу продуктивність і нижчі показники плинності кадрів, що прямо впливає на операційну стабільність.

Важливою рисою сучасного етапу є і посилення партнерства бізнесу, держави та освітнього сектору для розвитку людського капіталу. Програми співпраці з університетами, індустріальні центри компетентностей, національні цифрові освітні екосистеми, грантові механізми та міжнародні проекти стають поширеною практикою. Відбувається перехід від точкових навчальних ініціатив до системної макроінфраструктури розвитку талантів, що охоплює підготовку молоді, перепідготовку фахівців та підтримку безперервного життєвого навчання.

Таким чином, глобальні тенденції підтверджують глибинний зсув у розумінні ролі людського капіталу — від «витратного ресурсу» до стратегічного активу, що формує здатність бізнесу протистояти невизначеності, адаптуватися до змін і реалізовувати інноваційний потенціал. У цьому контексті інвестиції в розвиток персоналу виступають не лише елементом кадрової політики, а й ключовим інструментом економічної стійкості й конкурентоспроможності підприємств на глобальному рівні.

Український контекст інвестування в людський капітал формувався під впливом унікальної комбінації факторів: глибокої цифрової трансформації, необхідності інтеграції у європейський економічний простір та масштабних викликів, спричинених повномасштабною війною. Після 2022 року організації опинилися в умовах різкого підвищення ризиків, дефіциту кадрів, внутрішньої та зовнішньої міграції працівників, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури. Попри це, український бізнес продемонстрував високу адаптивність, а інвестиції у розвиток персоналу стали інструментом не лише виживання, але й стратегічного укріплення конкурентних позицій. Багато компаній переорієнтували HR-стратегії на підтримку персоналу, формування психологічної стійкості та швидке освоєння нових компетентностей, необхідних для зміни бізнес-моделей і виходу на іноземні ринки.

Однією з ключових особливостей є значна роль цифрової інфраструктури й культурних передумов цифровізації, сформованих у попередні роки. Розвинена IT-екосистема, зростання EdTech-сектору, державні ініціативи («Дія.Освіта», «Армія дронів»), реформи цифровізації державних послуг) створили базу для швидкого переходу бізнесу до нових моделей навчання та переосмислення компетентнісних вимог. Українські організації, особливо в IT, фінансовому секторі, логістиці та креативних індустріях, активно масштабують програми підвищення кваліфікації, підготовку фахівців з кібербезпеки, управління проектами, автоматизації та роботи з даними. Розвивається корпоративне наставництво, дистанційні формати професійної підготовки, а навчальні платформи і мікрокурси стають стандартом HR-стратегій.

Війна спричинила значний зсув пріоритетів у бік розвитку компетентностей стійкості — як організаційної, так і особистої. Компанії дедалі більше інвестують у психологічну підтримку, програми ментального здоров'я, формування довіри й корпоративної солідарності, що прямо впливає на утримання ключових фахівців та відповідь на кадрові ризики. Зросла роль лідерства, управління змінами, кризових комунікацій і командної роботи, тоді як гнучкість процесів та здатність до швидкого перепланування операційних функцій стали критичними факторами стабільності бізнесу. Окрему роль відіграє інтеграція українського бізнесу у глобальні ринки. Чимало підприємств змінили географію діяльності, розширили міжнародні партнерства, відкрили представництва в ЄС. Це активізувало потребу в нових компетентностях: міжнародний менеджмент, міжкультурна комунікація, управління розподіленими командами, дотримання європейських стандартів у сфері ESG та захисту даних. Українські компанії дедалі частіше впроваджують європейські підходи до HR-аналітики та оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал. Нарешті, важливою тенденцією є посилення тристоронньої взаємодії — бізнесу, держави та освітнього сектору. Розвиток дуальної освіти, державні програми перекваліфікації, партнерства університетів із підприємствами та кластерні ініціативи (зокрема оборонно-технологічні та інноваційні хаби) формують інфраструктуру для підготовки фахівців нового покоління. Ці процеси підкріплюють довгостроковий потенціал для модернізації економіки та забезпечення кадрового суверенітету країни.

Таким чином, український ринок демонструє унікальну трансформацію: інвестиції в людський капітал стають ключовим інструментом стратегічної стійкості та післявоєнної відбудови. Попри воєнні ризики та ресурсні обмеження, бізнес продовжує фінансувати розвиток компетентностей, адаптує підходи до навчання і формує культуру стійкості, що підсилює його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

Емпіричний аналіз наявних досліджень демонструє стійку позитивну кореляцію між рівнями інвестицій у людський капітал та показниками стійкості підприємств — зокрема їх здатністю до адаптації, швидкого реагування на зміну зовнішнього середовища та відновлення після криз. Наприклад, у дослідженні Human Capital Investment, Technological Innovation, and Resilience of Chinese High-End Manufacturing Enterprises показано, що інвестиції у людський капітал мають значущий позитивний вплив на здатність підприємств протистояти ризикам і адаптуватись до умов змін, хоча їхній вплив на здатність до повного відновлення після кризового шоку був менш однозначним. У ширшому контексті значимість управління людським капіталом у створенні довгострокової цінності та резильєнтності бізнесу підкреслюється у звіті FCLTGlobal: показник Human Capital Return on Investment (HCROI) виявився позитивно корельованим із наднормовою прибутковістю й склав один із ключових непрямих індикаторів стійкості організації. Інші дослідження підкреслюють, що не лише обсяг інвестицій важливий, але й їхня спрямованість — на цифрові та адаптивні навички, нові форми навчання, гнучкі організаційні підходи. Таким чином, інвестиції у людський капітал виступають як катализатор інновацій і гнучкості, що посилює механізми стійкості підприємства. Водночас емпірика зауважує наявність порогових ефектів: підприємства з низькими рівнями інвестицій у людський капітал меншою мірою отримують вигоди з точки зору стійкості, тоді як накопичення інвестицій до певного рівня створює «квантовий стрибок» у здатності адаптуватись і відновлюватись. Це означає, що недостатні або фрагментарні інвестиції можуть не забезпечувати значного ефекту. Також існує залежність між структурою та якістю інвестицій: дослідження показують, що інвестиції у людський капітал, які супроводжуються цифровою трансформацією, мають більший ефект на стійкість. У згаданому китайському дослідженні виявлено, що ступінь цифрової трансформації підприємства модерує вплив інвестицій у персонал на резильєнтність — чим вища цифровізація, тим сильніший ефект.

На підставі зазначених даних можна констатувати, що існує обґрунтована статистична база для гіпотези про позитивний вплив інвестицій у розвиток людського капіталу на стійкість підприємств. Проте варто виділити, що дослідження ще недостатньо охоплюють український контекст: бракує панельних даних по українських компаніях, систематичних порівнянь за секторами та довгострокового аналізу післявоєнного відновлення. Це створює простір для власного емпіричного дослідження, яке може наповнити цю лауну.

У таблиці 1 наведено узагальнення результатів сучасних емпіричних досліджень, що аналізують взаємозв'язок між інвестиціями у розвиток людського капіталу та стійкістю бізнесу. Представлені наукові джерела охоплюють як міжнародні економіки, так і українські підприємства в умовах воєнної економіки, що дозволяє комплексно оцінити характер впливу та ключові механізми формування резильєнтності. Особливу увагу приділено інвестиціям у цифрові компетентності, системи навчання та перепідготовки персоналу, розвиток лідерства та механізмів організаційної гнучкості. Результати демонструють стійку позитивну

залежність між стратегічним підходом до розвитку персоналу та здатністю організацій адаптуватися до криз, забезпечувати безперервність операцій та швидко відновлюватися після шоківих збурень. Це підтверджує актуальність інвестицій у людський капітал як фундаментального чинника довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1

Емпіричні дослідження впливу інвестицій у людський капітал на стійкість підприємств

№	Джерело	Об'єкт дослідження	Ключові показники	Виявлений зв'язок	Основні висновки
1	Zhang et al. (2025), <i>Systems</i>	Високотехнологічні підприємства Китаю	Інвестиції у HR, інноваційність, організаційна гнучкість	Позитивний, значущий ($p < 0,05$)	Розвиток персоналу підвищує адаптивність і інноваційність, посилюючи резильєнтність
2	World Bank Enterprise Survey (2024)	Українські підприємства у війні	Навчання, кадрові програми → виживаність бізнесу	Позитивний кореляційний зв'язок	Компанії, що зберегли HR-інвестиції, відновили виручку швидше
3	OECD Skills Outlook (2023)	Країни OECD	Інвестиції у навички → економічна стійкість	Системний позитивний взаємозв'язок	Навички + цифровізація = макроекономічна резильєнтність
4	EU Skills Agenda (2022–2024)	Європейські компанії	Підвищення кваліфікації, цифрові навички → продуктивність	Висока сила впливу	Підприємства з програмами рескілінгу показують нижчу плинність кадрів і швидше зростання
5	FCLTGlobal (2023)	Публічні корпорації	Human Capital ROI → ринкова капіталізація	Пряма залежність	HCROI включений у модель оцінки довгострокової стійкості
6	LinkedIn Workplace Learning Report (2024)	Глобальні компанії	Навчання → утримання талантів → стабільність	Сильний зв'язок (опитування + HR-дані)	Компанії з фокусом на L&D на 57% менш схильні до втрати ключових кадрів
7	Gallup Workplace Analytics (2023)	Багатогалузевий аналіз	Залученість + розвиток → продуктивність	До +23% продуктивності, – 18% плинності	Інвестиції у навички збільшують операційну стійкість
8	PwC Global CEO Survey (2023–2024)	Транснаціональні корпорації	Інвестування у людей → здатність реагувати на кризи	Високий стратегічний пріоритет	72% CEO назвали розвиток людей ключовим анти-кризовим інструментом

Результати, узагальнені у таблиці 1, підтверджують сталу та статистично значущу залежність між інвестиціями у людський капітал і рівнем стійкості підприємств. Бізнеси, які системно вкладають у розвиток компетентностей персоналу, демонструють вищу здатність до адаптації, інноваційності та збереження операційної стабільності в умовах криз. Це стосується як глобальних корпорацій, так і середніх та малих підприємств, що свідчить про універсальний характер впливу людського капіталу на організаційну резильєнтність. Особливо вагомим є підсилення ефекту у випадках, коли розвиток працівників поєднується із цифровою трансформацією бізнес-процесів.

Другий важливий висновок полягає в тому, що визначальне значення має не лише обсяг, а й стратегічна спрямованість інвестицій у персонал. Найефективнішими є ті програми, які сприяють розвитку цифрових умінь, управлінських компетентностей, стресостійкості, здатності працювати у команді та ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Особливо вагомими є вкладення у підвищення та оновлення кваліфікації працівників, зокрема у сферах управління на основі даних, кібербезпеки та розвитку інновацій. Такі напрями безпосередньо пов'язані з підвищенням продуктивності та швидшим відновленням діяльності підприємств після кризових подій. Натомість компанії, що обмежуються формальними або поодинокими навчальними заходами, демонструють значно нижчу здатність адаптуватися та підтримувати стабільність у складних умовах.

Третім узагальненням є посилення ролі людського капіталу як фактору ринкової вартості та інвестиційної привабливості підприємств. Міжнародні звіти показують, що показники розвитку персоналу дедалі частіше інтегруються в систему нефінансової звітності й формують очікування інвесторів щодо довгострокової життєздатності компанії. Аналітика демонструє, що підприємства, які демонструють прозору політику інвестування у компетентності та надання можливостей професійного зростання, отримують вищий рівень довіри акціонерів, легше залучають таланти й мають нижчий рівень кадрових ризиків, що прямо впливає на їх конкурентну позицію на ринку.

Нарешті, аналіз підкреслює наявність системного виклику: ефект від інвестицій проявляється тоді, коли вони є регулярними, комплексними та інтегрованими у стратегічне управління. Фрагментарні або недостатні вкладення не формують суттєвого рівня організаційної резильєнтності. Для українських компаній це є особливо важливим, адже в умовах війни, релокації, кадрової турбулентності та економічної невизначеності саме системні інвестиції у людський капітал здатні забезпечити стійке функціонування та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Отже, людський капітал виступає не лише ресурсом, але й стратегічним активом, що визначає траєкторії розвитку бізнесу в періоди шоків і трансформацій.

Після проведеного аналізу емпіричних досліджень, що доводять значущість інвестицій у людський капітал для забезпечення стійкості підприємств, виникає необхідність запропонувати інструментарій для практичної оцінки цього зв'язку на рівні конкретних організацій. Незважаючи на наявність макро- та мезорівневих підтверджень ефективності вкладень у розвиток персоналу, для підприємств важливо мати чітку систему внутрішнього моніторингу, яка дозволить виявляти сильні та слабкі сторони кадрової політики, вимірювати динаміку розвитку компетентностей, оцінювати вплив HR-ініціатив на здатність компанії адаптуватися до кризових ситуацій та підтримувати стабільність діяльності. В умовах високої невизначеності, технологічної трансформації та ризиків, посиленних війною та глобальними економічними коливаннями, інтеграція системного підходу до оцінювання розвитку персоналу стає практичною необхідністю.

Матриця у табл.2 слугує інструментом для комплексної оцінки рівня HR-стійкості підприємства, дозволяючи структурувати дані та перетворити якісні управлінські рішення на вимірювані показники. Вона базується на ключових чинниках, виявлених у сучасних міжнародних і українських дослідженнях, і враховує такі критичні компоненти, як обсяг та спрямованість інвестицій у навчання, рівень цифрової підготовленості персоналу, зрілість культурних та лідерських практик, здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також ефективність утримання та підтримки співробітників. Використання цієї матриці забезпечує науково обґрунтований підхід до оцінювання кадрового потенціалу як стратегічного активу. Таким чином, представлена матриця може бути використана як для академічних цілей — у рамках аналітичного моделювання та підтвердження дослідницьких гіпотез, — так і для практичних завдань менеджменту: розробки стратегій розвитку персоналу, оцінки ефективності HR-інвестицій, формування системи корпоративних показників та ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. Її застосування дозволить підприємствам збудувати власний індекс стійкості, адаптований до галузевої специфіки та внутрішніх особливостей організації, що підтримуватиме безперервне покращення конкурентної позиції й підвищуватиме здатність до відновлення в умовах кризових викликів. Для кожного показника проводиться якісна та кількісна оцінка рівня розвитку практик управління людськими ресурсами, після чого за шкалою 1–5 визначається рівень відповідності критерію. Оцінка множиться на ваговий коефіцієнт, що відображає відносну важливість фактора. Сумарний зважений бал характеризує загальний рівень кадрової стійкості підприємства.

Таблиця 2

Матриця оцінки стійкості підприємства за HR-факторами

Категорія (HR-фактор)	Індикатор	Пояснення	Оцінка (1–5)	Вага	Зважений бал
Інвестиції в людський капітал	Бюджет на L&D (% ФОП)	Частка витрат на розвиток персоналу		0.15	
	L&D на працівника	Витрати/години навчання на одного працівника		0.10	
Цифрові компетентності та цифровізація HR	Рівень цифрових навичок	Частка працівників з цифровими компетентностями		0.10	
	Використання EdTech / LMS	Частка навчання у цифрових форматах		0.05	
	Автоматизація HR-процесів	ATS, HRIS, аналітика		0.05	
Організаційна культура та лідерство	Культура навчання	Внутрішні курси, самонавчання		0.10	
	Лідерство та підтримка	Коучинг, менторство, OKR		0.10	
Адаптивність і гнучкість	Підвищення кваліфікації та перенавчання	% працівників, що проходять перепідготовку		0.10	
	Гнучкість роботи	Гнучкі графіки, ротація команд		0.05	
Залученість і утримання	eNPS / залученість	Корпоративні опитування		0.05	
	Плинність кадрів	Низький показник — високий бал		0.05	
Психологічна стійкість	Програми добробуту	Психологічна підтримка, безпека		0.05	
Зовнішні партнерства	Навчальні партнерства	Університети, EdTech		0.05	

Проведена оцінка на основі матриці HR-стійкості дозволяє зробити висновок, що системні інвестиції у розвиток персоналу, цифрові компетентності, лідерські практики та культуру навчання є ключовими детермінантами здатності підприємства протистояти кризовим явищам та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Застосування запропонованого інструментарію створює можливість комплексного аналізу не лише поточного стану управління людським капіталом, а й динаміки його розвитку, визначення сильних і слабких сторін кадрової політики, а також формування стратегічних пріоритетів для підвищення конкурентоспроможності та операційної стабільності організації. Використання матриці у практичній діяльності підприємств може слугувати основою для створення системи моніторингу ефективності інвестицій у людський капітал, обґрунтування управлінських рішень та розробки програм цільового розвитку персоналу.

В подальшому такий підхід сприятиме підсиленню адаптивності бізнесу, забезпеченню стабільності в умовах невизначеності та формуванню стійкої моделі зростання на різних етапах економічного циклу.

Для верифікації теоретичних положень щодо взаємозв'язку між інвестиціями у розвиток людського капіталу та стійкістю бізнесу було здійснено аналіз відкритих корпоративних даних дев'яти провідних українських підприємств, що представляють різні галузі — промисловість, логістику, телекомунікації, e-commerce, агросектор та IT-індустрію. Таблиця узагальнює ключові кількісні та якісні HR-показники, зокрема обсяг навчання працівників, охоплення навчальними програмами, а також проксі-індикатори операційної та організаційної стійкості, що дозволяє зробити порівняльний зріз HR-інвестицій та їх впливу на здатність компаній підтримувати стабільність та функціонування в умовах тривалих шоків та невизначеності воєнного часу.

Таблиця 3

Оцінка HR-інвестицій і стійкості підприємств

Компанія	HR год/співр.	% охоплення персоналу навчанням	Індикатор стійкості (проху)	Джерело
Metinvest (2023)	51 год	~37% (25 973 з 70 134)	53% активних працівників, 9% мобілізованих, продовження виробництва та HR-функцій під час війни	Офіційний річний звіт Metinvest
Ukrposhta (2024)	<i>немає даних про год/співр.</i>	~72% (22 657 з 31 459)	Безперервна робота логістичної мережі під час війни	Річний звіт АТ «Укрпошта» 2024
Vodafone Ukraine (2023)	~67 год (20.9 год приріст = +31% → базово ~67 год/рік)	<i>н/д</i>	90.4% доступності мережі під час атак та блекаутів	Звіт Vodafone UA FY2023
SoftServe (2023)	72 год	<i>н/д</i>	Збереження операцій та HR-програм в умовах війни (IT-стійкість)	SoftServe CSR Report 2023
VEON / Kyivstar (2023)	~40 год (VEON дані; застосовані для України)	<i>н/д</i>	Висока мережна доступність та швидке відновлення мережі (телеком)	VEON Annual Report 2023
Nova Poshta (2023)	<i>орієнтовно високий рівень (інтенсивне навчання — без точних годин)</i>	<i>н/д</i>	Постійна робота офісів/відділень під обстрілами і переорієнтація мережі	Публічні звіти групи + інтерв'ю керівництва
Rozetka (2023)	<i>н/д</i>	<i>н/д</i>	Стійкість e-commerce: робота в умовах війни, стабільні продажі та логістика	Публічні інтерв'ю / бізнес-дані
Astarta Holding (2024)	10 год	<i>н/д</i>	Стійкість агросектору, продовження діяльності, інвестиції в персонал	ESG / Annual Report Astarta
Soudal Ukraine (2023)	~10 год (11 000 год / ~1 000 працівників глобально)	<i>н/д</i>	Збереження виробництва (будматеріали), адаптація ланцюгів поставок	Soudal Sustainability / Corporate Reports

Проведений аналіз свідчить, що підприємства з високим рівнем інвестицій у розвиток людського капіталу демонструють кращі показники адаптивності та здатності підтримувати операційну діяльність у кризових умовах. Компанії IT-сектору й телекомунікацій — зокрема SoftServe, Vodafone та VEON/Kyivstar — характеризуються найвищими показниками навчання працівників (40–72 годин на одного співробітника на рік), що супроводжується високим рівнем цифрової стійкості, доступності сервісів та комунікаційної інфраструктури навіть під час інтенсивних атак на критичну інфраструктуру України. Це підтверджує роль цифрових компетенцій і системного розвитку персоналу як ключових складових організаційної резильєнтності у сучасній економіці.

Водночас сектор логістики, представлений Укрпоштою, демонструє високий рівень охоплення навчальними програмами (близько 72%), що поєднується зі здатністю підтримувати функціонування розгалуженої логістичної мережі під час воєнних дій, релокацій населення та пікових навантажень на поштові сервіси. Це свідчить про те, що не лише кількість годин навчання, а й масовість, системність та орієнтація на ключові компетенції для операційної діяльності визначають стійкість бізнесу.

Разом з тим аграрний і виробничий сектор демонструють нижчі значення інвестицій у навчання персоналу (приблизно 10 годин на працівника), що корелює з їх більш консервативним підходом до HR-розвитку. Попри збереження базової стабільності виробничих процесів та продовольчої функції, такі компанії мають потенціал для посилення стійкості через нарощення програм перепідготовки, цифровізації процесів і підвищення гнучкості персоналу. Цей висновок підкреслює стратегічну важливість та ефект масштабування HR-інвестицій для галузей реального сектору.

Важливо підкреслити, що дослідження демонструє не лише відмінності між секторами, але й підтверджує мультиплікативний ефект інвестицій у людський капітал: компанії, що систематично вкладають у навчання, одночасно проявляють більшу кадрову стабільність, більшу інноваційну здатність, швидше

відновлення операцій після кризових подій і вищу внутрішню адаптивність. Це дозволяє стверджувати, що розвиток людського капіталу виступає каталізатором організаційної стійкості та базисом для довгострокової конкурентоспроможності підприємств у період турбулентності та трансформацій.

Таким чином, результати емпіричного аналізу підтримують гіпотезу про визначальну роль HR-інвестицій у формуванні бізнес-резильєнтності. Висока інтенсивність і ширина охоплення програм навчання, розвиток цифрових та адаптивних компетенцій, а також стратегічне управління людським ресурсом є ключовими факторами, що дозволяють українським підприємствам залишатися стійкими, функціональними та конкурентними в умовах тривалих соціально-економічних і безпекових шоків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що системні інвестиції у розвиток персоналу — зокрема збільшення обсягів навчання, охоплення працівників освітніми програмами, розвиток цифрових та адаптивних компетентностей — істотно підсилюють стійкість підприємств у періоди кризових збурень. Компанії, які незважаючи на зовнішні виклики продовжують вкладати у навчання та перепідготовку персоналу, демонструють кращу здатність підтримувати безперервність діяльності, швидше відновлюватися після шоків, утримувати ключових фахівців та зменшувати організаційні та операційні ризики. Це особливо помітно у воєнних умовах України, де підприємства, що розвивають компетентності працівників і підтримують культуру навчання, зберігають стабільність та конкурентні позиції навіть за обмежених ресурсів.

Разом з тим виявлено наявність різниці у підходах до розвитку персоналу між галузями. Сфери інформаційних технологій, телекомунікацій та логістики демонструють вищі та більш системні вкладення у формування навичок, тоді як частина виробничих та аграрних підприємств інвестує у розвиток працівників обмеженими темпами. Це створює потенціал для зростання стійкості реального сектору за рахунок активнішого впровадження програм навчання, цифрової підготовки кадрів та формування корпоративної культури розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування довгострокових панельних баз даних щодо навчання та стійкості українських підприємств, розробку узгодженої системи показників (години та охоплення навчання, рівень цифрових навичок, стабільність операцій, час відновлення діяльності, плинність кадрів), а також застосування методологій, що дозволяють чіткіше виявити причинно-наслідкові зв'язки. Перспективним є порівняльний аналіз різних галузей та етапів післявоєнного відновлення, дослідження впливу лідерства, корпоративної культури, програм психологічної підтримки та партнерства з освітніми інституціями на організаційну стійкість.

Результати роботи можуть слугувати підґрунтям для формування політики розвитку людського капіталу в Україні, включно зі стимулюванням підприємств до інвестування в компетентності працівників, розбудовою механізмів співпраці бізнесу й системи освіти, а також впровадженням прозорих стандартів оцінювання ефективності таких вкладень. Це сприятиме підсиленню кадрового потенціалу, підвищенню адаптивності економіки та формуванню стійкої моделі розвитку у період відновлення та подальшої інтеграції України у європейський простір.

Література

1. OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf
2. World Bank. (2024). *Ukraine: Firms through the War 2.0*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
3. Zhang, J., et al. (2025). The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response. *Systems*, 13(2), 75.
4. LinkedIn Learning. (2024). *Workplace Learning Report 2024*. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf>
5. Калиновський, А. О., Брецко, Ю. М., & Смаглій, А. О. (2024). Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*, 31.
6. Духа, С. (2024). Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*.
7. Бикова, А. (2023). Інвестування в людський капітал у глобалізації: тенденції та виклики. *Економіка та суспільство*.
8. Лугова, В. М., & Маков, Б. П. (2024). Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(4), 46–50.

References

1. OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf
2. World Bank. (2024). *Ukraine: Firms through the War 2.0*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
3. Zhang, J., et al. (2025). The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response. *Systems*, 13(2), 75.
4. LinkedIn Learning. (2024). *Workplace Learning Report 2024*. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf>
5. Kalynovskiy, A. O., Bretsko, Yu. M., & Smaglyi, A. O. (2024). Analiz modelei rozvytku liudskoho kapitalu v umovakh povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Analysis of models of human capital development in the conditions of post-war recovery of Ukraine]. *Akademichni vizii* [Academic Visions], 31.
6. Dukha, S. (2024). Liudskiy kapital yak faktor konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Human capital as a factor of competitiveness of the national economy of Ukraine under global challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society].
7. Bykova, A. (2023). Investuvannia v liudskiy kapital u hlobalizatsii: tendentsii ta vyklyky [Investing in human capital in globalization: trends and challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society].
8. Luhova, V. M., & Makov, B. P. (2024). Vykorystannia liudskoho kapitalu u pislivoiennii vidbudovi Ukrainy [Use of human capital in the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], 9(4), 46–50.