УДК 005.95:519.86
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.34

Скопенко Н.С.
доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій;
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4540-3455
Мостенська Т.Л.
доктор економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2112-4745
Кириченко О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4822-6741

Skopenko Nataliia
National University of Food Technologies,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Mostenska Tetiana
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Kyrychenko Olga
National University of Food Technologies

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

CONCEPTUAL MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено теоретико-концептуальні засади результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності. Узагальнено еволюцію наукових підходів до її розуміння та визначено тенденцію переходу від оцінювання окремих результатів до комплексного врахування внеску HR-системи, її адаптивності та здатності забезпечувати результативність в умовах змін. Удосконалено концептуальний підхід до моделювання результативності менеджменту персоналу та розроблено відповідну концептуальну модель, що враховує вплив невизначеності й взаємозв'язок її основних складових. Обґрунтовано чотирикомпонентну структуру результативності: економічну, виробничу, кадрову та адаптивну. Визначено показники оцінювання кожної складової та окреслено напрями подальшого методичного розвитку запропонованого підходу.

Ключові слова: *менеджмент персоналу, результативність, невизначеність, концептуальна модель, економічна результативність, виробнича результативність, кадрова результативність, адаптивна результативність, HR-система.*

The relevance of the study is determined by the increasing uncertainty of the business environment, which changes the requirements for human resource management and necessitates a shift from the assessment of individual personnel and labour outcomes towards a comprehensive understanding of HRM effectiveness. The purpose of the article is to substantiate and develop a conceptual model of HRM effectiveness under conditions of uncertainty that reflects the systemic interrelationships between HRM outcomes, organisational objectives, and the ability of the HR system to adapt to environmental changes. The methodological basis of the study comprises the analysis, systematisation, generalisation, and comparative analysis of scientific approaches to

© Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Кириченко О.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

understanding and assessing HRM effectiveness, followed by their conceptual synthesis. The results of the study include an improved conceptual approach to modelling HRM effectiveness as a comprehensive characteristic of the extent to which the HRM system achieves planned personnel, labour, and economically significant outcomes and its ability to maintain, restore, and transform these outcomes under changing conditions. A conceptual model of HRM effectiveness is developed, which incorporates the influence of uncertainty and the interaction of four interrelated components: economic, production, personnel, and adaptive effectiveness. Economic effectiveness characterises the relationship between HRM expenditures and achieved results; production effectiveness reflects labour productivity, working-time utilisation, and achievement of planned outcomes; personnel effectiveness covers staffing adequacy, personnel stability, qualification compliance, turnover, and retention of key employees; adaptive effectiveness reflects the ability of the HRM system to adjust personnel processes, competencies, and work organisation to changes in the environment. A system of indicators for assessing each component is substantiated, with particular attention to adaptive effectiveness, including personnel adaptation, flexibility, retraining, internal mobility, preservation of critical competencies, and continuity of HR processes.

Keywords: *human resource management, effectiveness, uncertainty, conceptual model, economic effectiveness, production effectiveness, personnel effectiveness, adaptive effectiveness, HR system.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням невизначеності, зумовленої ризиками воєнного стану, економічною нестабільністю, структурними перекосами ринку праці, його трансформацією, зростаючим дефіцитом кваліфікованих кадрів та технологічними змінами. За таких обставин результативність менеджменту персоналу набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність підприємства формувати необхідний кадровий потенціал для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці та безперервності бізнес-процесів.

Перехід від кадрового адміністрування до стратегічного менеджменту персоналу (Strategic HRM) характеризує зміни у визначенні результативності управління персоналом. В сучасних умовах управління персоналом розглядається як складова загальноорганізаційної стратегії та одна із важко копійованих конкурентних переваг підприємства. При цьому кожного співробітника можна розглядати як унікальну складну систему, побудовану на знаннях та компетентностях. Максимізація внеску кожного співробітника у досягненні цілей бізнесу виступає одним із основних пріоритетів забезпечення ефективності управління персоналом.

В умовах невизначеності оцінювання результативності персоналу набуває надзвичайної актуальності, потребуючи нових підходів. Мінливість середовища впливає не лише на рівень досягнення запланованих показників, а й зумовлює трансформацію цілей, кадрових пріоритетів і критеріїв результативності підприємства. Відтак актуалізується необхідність урахування здатності системи менеджменту персоналу зберігати, відновлювати та трансформувати результати відповідно до змін умов функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження результативності менеджменту персоналу мають тривалу наукову традицію, у межах якої поступово розширювалося розуміння взаємозв'язку між кадровими практиками та результатами діяльності підприємства. Важливим етапом розвитку досліджень результативності менеджменту персоналу стало обґрунтування M. Huselid взаємозв'язку практик управління персоналом із плинністю кадрів, продуктивністю праці та фінансовими результатами підприємства [2]. Подальші дослідження [3] розвинули цей підхід через розмежування технічної та стратегічної результативності HR-функції та встановлення їх зв'язку з результатами діяльності підприємств. Систематизація наукових напрацювань відображає поступове зміщення акцентів стратегічного управління персоналом у бік комплексного оцінювання внеску HRM-систем у формування результатів діяльності організацій [13] та набуття ними стратегічних конкурентних переваг.

Одним із сучасних напрямів досліджень менеджменту персоналу є посилення доказового підходу та використання аналітичних інструментів у процесі ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті J. Marler та J. Boudreau систематизували наукові підходи до HR-аналітики, обґрунтувавши її значення для формування інформаційно-аналітичної основи управління персоналом та оцінювання результатів HR-практик [7]. Крім того, трансформація систем управління результативністю в умовах швидких змін передбачає перегляд традиційних підходів до управління талантами та оцінювання результатів роботи працівників [6]. Це свідчить про поступовий перехід від оцінювання окремих кадрових показників до комплексного врахування взаємозв'язку між HR-процесами, стратегічним розвитком, конкурентоспроможністю та результатами організації.

Подальший розвиток аналітичного підходу до менеджменту персоналу пов'язаний із посиленням його адаптивної спрямованості в умовах нестабільного середовища. У дослідженні E. Weiβ акцентує увагу на ролі динамічних спроможностей HR-систем у середовищі VUCA (Volatility Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Мінливість, Невизначеність, Складність, Неоднозначність) та необхідності адаптації кадрових практик до змін умов функціонування підприємств [11]. Розвиток динамічних спроможностей підтримується застосуванням управління персоналом на основі штучного інтелекту (AI-driven HRM), яке розглядається як механізм зміцнення резильєнтності та адаптивної поведінки працівників [1]. В умовах психологічної невизначеності зростає значущість людського чинника та необхідність урахування його поведінкових проявів у системі менеджменту персоналу. Результати метааналізу взаємозв'язку страху та трудової поведінки свідчать про його зв'язок із виконанням завдань, організаційною поведінкою та контрпродуктивною поведінкою працівників [9].

Окрему групу становлять дослідження взаємозв'язку менеджменту персоналу з резильєнтністю та стійкістю організації. J. Lu та співавтори встановлюють взаємозв'язок сталих HRM-практик, резильєнтності працівників і результатів їх діяльності [5], а V. Shela та співавтори розглядають людський капітал як важливу складову формування організаційної резильєнтності [10]. В умовах економічної невизначеності актуальність адаптивного характеру HRM підтверджується й сучасними дослідженнями стратегічного управління персоналом [8].

Для України проблема підвищення результативності управління персоналом додатково посилюється воєнними, демографічними та структурними змінами ринку праці, що знаходить відображення у положеннях Програми гідної праці МОП для України на 2026–2029 роки [4]. Трансформація вимог до професійних навичок і зростання значення перекваліфікації працівників визначаються як одні з ключових тенденцій розвитку ринку праці [12].

Аналіз наукових джерел засвідчує еволюцію підходів до визначення результативності менеджменту персоналу – від кадрового менеджменту з орієнтацією на продуктивність виконавців виробничих процесів до стратегічного внеску HR-функції, використання HR-аналітики, розвитку адаптивності та забезпечення організаційної резильєнтності.

У сучасних дослідженнях потребує подальшого розвитку системне осмислення результативності менеджменту персоналу як комплексного явища, що формується під впливом взаємопов'язаних організаційних процесів і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності з урахуванням взаємозв'язку результатів HR-системи та її здатності адаптуватися до змін.

Виклад основного матеріалу. Еволюція наукових підходів до визначення результативності менеджменту персоналу відображає поступовий перехід від оцінювання

безпосередніх результатів праці до комплексного розуміння внеску системи управління персоналом у досягнення стратегічних та організаційних результатів. Виробничо-продуктивний підхід до оцінювання результативності менеджменту персоналу зосереджував увагу на продуктивності праці, використанні робочого часу та обсязі виробітку. Розширення розуміння ролі людського чинника зумовило розвиток соціально-поведінкового підходу, у межах якого предмет оцінювання доповнився показниками мотивації, задоволеності працею, групової взаємодії та поведінкових характеристик персоналу.

У 1960–1970-х рр. посилився ресурсний та економічний підхід, що зумовило включення до оцінювання витрат на персонал, інвестицій у розвиток працівників та результатів використання людського капіталу. У 1980–1990-х рр. розвиток стратегічного HRM сприяв переорієнтації досліджень на взаємозв'язок кадрових практик із конкурентними та організаційними результатами. Подальші емпіричні дослідження засвідчили зв'язок систем HRM із продуктивністю, плинністю персоналу та фінансовими результатами підприємств [2]. У межах стратегічного підходу було обґрунтовано доцільність розмежування технічної та стратегічної результативності менеджменту персоналу та визначено їхній взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства [3].

У 2000–2010-х рр. сформувався інтегрований підхід, відповідно до якого результативність менеджменту персоналу доцільно розглядати через сукупність взаємопов'язаних кадрових, трудових та економічних результатів. Розвиток аналітики управління персоналом (HR-аналітики) посилив орієнтацію на використання даних для оцінювання результативності HR-процесів та їхнього внеску в результати діяльності підприємства [7].

У 2020-х рр. дослідження результативності менеджменту персоналу (HRM-performance) дедалі більше враховують кризові, технологічні та інституційні зміни, що актуалізує питання адаптивності HR-систем, розвитку компетентностей, цифровізації та здатності підтримувати результативність в умовах нестабільності. Сучасний огляд досліджень стратегічних HRM-систем за 1995–2025 рр. підтверджує перехід до більш складного, багаторівневого та контекстно-залежного розуміння взаємозв'язку HRM і результативності [13].

В умовах невизначеності результативність менеджменту персоналу набуває особливого змісту, оскільки традиційна орієнтація на досягнення заздалегідь визначених кадрових та виробничих показників доповнюється необхідністю забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування кадрової системи. Невизначеність змінює не лише умови реалізації HR-процесів, а й характер взаємозв'язків між кадровими рішеннями та результатами діяльності підприємства. Сучасні дослідження наголошують, що в умовах волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності HRM має забезпечувати здатність організації швидко адаптувати кадрові практики, розвивати стійкість робочої сили та підтримувати організаційну спроможність до реагування на безперервні зміни [11].

Першою особливістю результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є її динамічність, яка зумовлює необхідність постійного перегляду цільових орієнтирів і критеріїв її оцінювання відповідно до зміни умов функціонування підприємства. За стабільних умов оцінювання результативності менеджменту персоналу переважно ґрунтується на порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками. В умовах невизначеності самі цільові орієнтири можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, тому результативність доцільно розглядати не лише як ступінь досягнення початково встановлених цілей, а і як здатність системи менеджменту персоналу своєчасно коригувати кадрові цілі, пріоритети та інструменти відповідно до зміни ситуації. Такий підхід узгоджується із сучасною трансформацією управління результативністю, за якої відповідні сис-

теми мають забезпечувати адаптацію талантів і розвиток нових компетентностей у швидкозмінному середовищі [6].

Другою особливістю результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є посилення її адаптивної складової. За таких умов результативність HRM визначається не лише досягненням поточних показників продуктивності, а й здатністю персоналу своєчасно адаптуватися до змін технологій, трудових функцій, організації праці та вимог до компетентностей. Результати сучасних досліджень свідчать, що застосування управління персоналом на основі штучного інтелекту (AI-driven HRM) може сприяти формуванню адаптивної результативності працівників через розвиток їхньої дослідницької поведінки та резильєнтності, а довіра до технологій посилює відповідні взаємозв'язки [1]. Згідно з даними The Future of Jobs Report 2025 [12], трансформація вимог до професійних навичок посилює потребу в розвитку технологічних і людиноорієнтованих компетентностей, гнучкості та адаптивності працівників у BANI-середовищі (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – Крихкість, Тривожність, Нелінійність, Незбагненність), де головною навичкою стає резильєнтність. Це, своєю чергою, підвищує значущість здатності системи менеджменту персоналу забезпечувати своєчасний розвиток, оновлення та трансформацію компетентнісного потенціалу відповідно до змін середовища. З огляду на це, адаптивність доцільно розглядати не лише як характеристику поведінки персоналу або умову функціонування HRM, а й як самостійну складову результативності менеджменту персоналу, що відображає здатність системи забезпечувати своєчасне пристосування кадрового потенціалу до змін середовища.

Наступною особливістю результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є зростання значущості безперервного розвитку та перекваліфікації персоналу як передумови підтримання його адаптивності. Технологічні зміни, цифровізація та трансформація професійної структури зумовлюють необхідність постійного оновлення компетентностей відповідно до нових вимог середовища. Згідно з [12], до 2030 р. роботодавці очікують трансформації близько 39 % наявних наборів навичок працівників; 85 % опитаних роботодавців планують надавати пріоритет підвищенню кваліфікації персоналу, тоді як 70 % – залученню працівників із новими компетентностями. Отже, результативність менеджменту персоналу в умовах невизначеності доцільно оцінювати не лише за ступенем відповідності наявного кадрового потенціалу поточним вимогам, а й за здатністю системи HRM забезпечувати його своєчасний розвиток, оновлення та формування компетентностей, необхідних для майбутніх потреб підприємства.

Важливим проявом трансформації результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є зміщення акцентів від оцінювання індивідуальної продуктивності до забезпечення функціональної спроможності кадрової системи. За умов кризових впливів тимчасове зниження окремих показників продуктивності не може однозначно розглядатися як свідчення низької результативності HRM, якщо система менеджменту персоналу водночас забезпечує утримання критично важливих працівників, своєчасне заміщення ключових посад, внутрішню мобільність та перерозподіл трудових функцій персоналу, забезпечення безперервності критично важливих HR-процесів. У цьому контексті результативність менеджменту персоналу набуває системного характеру, оскільки визначається не лише безпосередніми результатами праці окремих працівників, а й здатністю кадрової системи підтримувати виконання критичних функцій підприємства в умовах несприятливих змін, забезпечуючи гнучкість бізнесу, швидку адаптивність до змін зовнішнього середовища та вищу результативність.

Результати дослідження стратегічного HRM в умовах економічної невизначеності свідчать, що безперервне навчання, підтримка професійного розвитку та кар'єри, а також розвиток стійкості працівників можуть сприяти збереженню високого рівня їхньої результативності за несприятливих економічних умов [8].

У сучасних умовах господарювання окремого значення набуває посилення взаємозв'язку між кадровою та організаційною стійкістю, коли HRM розглядається як механізм формування спроможності підприємства протистояти порушенням, підтримання критично важливих функцій та швидкого відновлення функціонування після кризових впливів. Дослідження організаційної стійкості засвідчують, що людський капітал, поряд із фінансовими та інформаційно-технологічними ресурсами, формує одну із основ організаційної резильєнтності [10]. Сучасні дослідження сталого HRM підтверджують позитивний взаємозв'язок між HR-практиками, резильєнтною здатністю працівників, їхньою залученістю та результативністю [5]. Це дає підстави розглядати кадрову резильєнтність не лише як характеристику окремих працівників, а й як важливу передумову підтримання та відновлення організаційної спроможності підприємства в умовах невизначеності.

Суттєвою особливістю результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є зростання ролі цифрових технологій та HR-аналітики. За таких умов посилюється потреба в оперативному отриманні інформації про кадрову ситуацію, дефіцит компетентностей, ризики плинності персоналу, продуктивність праці та потреби в професійному розвитку. Використання цифрових HR-інструментів розширює можливості оперативного моніторингу кадрових процесів, підвищує швидкість оброблення інформації та формує інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу. При цьому цифровізація не усуває невизначеність, а трансформує можливості її виявлення, моніторингу та управління кадровими наслідками. Дослідження [1] свідчать, що застосування AI-driven HRM може бути пов'язане з розвитком резильєнтності та адаптивної результативності працівників, що посилює значення технологічно підтриманого менеджменту персоналу в умовах змінного середовища.

Ще однією особливістю результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності є зростання значення соціально-поведінкових характеристик персоналу. Невизначеність може супроводжуватися професійною невпевненістю, рольовою неоднозначністю, зниженням залученості та іншими поведінковими проявами, які здатні позначатися на результатах трудової діяльності. Результати метааналізу [9] засвідчують негативний зв'язок страху з виконанням робочих завдань та організаційною громадянською поведінкою і позитивний – з контрпродуктивною поведінкою працівників. Відповідно, результативність менеджменту персоналу в умовах невизначеності передбачає не лише забезпечення необхідної чисельності та компетентнісної відповідності персоналу, а й формування організаційних умов, що сприяють підтриманню працездатності, залученості та конструктивної поведінки працівників у процесі адаптації до змін.

Для українських підприємств зазначені особливості набувають додаткового значення через тривалий вплив повномасштабного вторгнення як на функціонування підприємств, так і на трудові ресурси. Міжнародна організація праці у Програмі гідної праці для України на 2026–2029 рр. визначає серед ключових викликів наслідки повномасштабної війни: переміщення населення, демографічне скорочення, дефіцит робочої сили, невідповідність навичок потребам економіки та зростання соціальної вразливості [4]. За таких умов результативність менеджменту персоналу українського підприємства має оцінюватися з урахуванням його здатності не лише забезпечувати поточні кадрові потреби, а й зберігати критичні компетентності, здійснювати кадрове заміщення, підтримувати мобільність і перекваліфікацію персоналу та забезпечувати безперервність ключових HR-процесів.

Таким чином, в умовах невизначеності результативність менеджменту персоналу набуває багатовимірного та динамічного характеру. Її особливість полягає у поєднанні досягнення поточних результатів із формуванням спроможності HR-системи адаптуватися до змін, зберігати критичний кадровий потенціал, відновлювати порушені

процеси та забезпечувати подальшу відповідність персоналу стратегічним потребам підприємства.

Узагальнення еволюції наукових підходів до дослідження результативності менеджменту персоналу засвідчує послідовне розширення її змісту: від оцінювання результатів праці та співвідношення результатів і витрат – до врахування поведінкових і мотиваційних характеристик, компетентностей і людського потенціалу, стратегічного внеску HR-системи та, на сучасному етапі, її динамічної й адаптивної спроможності. Така трансформація формує передумови для переходу від статичного оцінювання до багатовимірного розуміння результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності.

З огляду на зазначене, у запропонованій авторській концептуальній моделі результативність менеджменту персоналу визначається як комплексна характеристика ступеня досягнення запланованих результатів функціонування HR-системи та здатності забезпечувати їх збереження, відновлення та трансформацію відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід передбачає оцінювання не ізольованих результатів окремих HR-процесів, а результату їх системної взаємодії з потребами підприємства, його ресурсними можливостями та умовами функціонування. На цій основі результативність менеджменту персоналу доцільно розглядати через взаємопов'язані економічну, виробничу, кадрову та адаптивну складові.

Авторська концепція передбачає представлення результативності менеджменту персоналу як чотирьохвимірної конструкції, що поєднує економічну (R_E), виробничу (R_B), кадрову (R_K) та адаптивну (R_A) результативність:

$$R_{HR} = f\{R_E, R_B, R_K, R_A\}$$

Економічна результативність менеджменту персоналу характеризує ступінь економічної віддачі від використання та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також здатність системи управління персоналом забезпечувати досягнення економічних результатів за заданого рівня кадрових витрат. На відміну від оцінювання персоналу виключно за кількісними або кадровими показниками, такий підхід передбачає встановлення взаємозв'язку між ресурсами, спрямованими на персонал, та економічними результатами їх використання.

Економічна результативність менеджменту персоналу характеризує економічно значущі результати функціонування кадрової системи та ступінь їх співвіднесення з витратами й інвестиціями у персонал. У межах запропонованої концептуальної моделі доцільно виокремити такі основні показники її оцінювання:

- економічна віддача витрат на персонал – характеризує обсяг економічного результату, отриманого на одиницю сукупних витрат на персонал, зокрема витрат на оплату праці, соціальне забезпечення, професійне навчання, розвиток та інші HR-заходи;
- економічний ефект від HR-заходів – відображає додатковий економічний результат, отриманий унаслідок реалізації конкретних заходів у сфері мотивації, професійного навчання, розвитку, адаптації або утримання персоналу, з урахуванням витрат на їх реалізацію;
- окупність інвестицій у розвиток персоналу (ROI) – характеризує економічну віддачу цільових інвестицій у розвиток людського капіталу та дає змогу оцінити результативність вкладень у професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та розвиток компетентностей.

Таким чином, економічна результативність управління персоналом відображає не стільки абсолютний обсяг витрат на працівників, скільки здатність системи HR-менеджменту трансформувати кадрові ресурси та інвестиції в персонал у вимірювані економічні результати підприємства. Такий підхід створює основу для подальшого

економічного моделювання взаємозв'язку між параметрами системи менеджменту персоналу та результатами діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Виробнича результативність менеджменту персоналу характеризує безпосередні результати використання трудового потенціалу підприємства та відображає здатність системи управління персоналом забезпечувати необхідний обсяг і якість результату праці за наявних ресурсних та організаційних умов. Її зміст визначається досягнутими результатами використання трудового потенціалу, рівнем використання робочого часу та ступенем виконання встановлених виробничих і трудових параметрів, що може бути відображено через такі основні характеристики:

- продуктивність праці – узагальнююча характеристика результативності використання трудового потенціалу, що відображає обсяг продукції, робіт або послуг, вироблених одним працівником за певний період, або обсяг результату на одиницю витрат праці;
- використання робочого часу – характеризує ступінь раціонального використання фонду робочого часу та рівень його продуктивного завантаження з урахуванням втрат, простоїв, неявок та інших форм непродуктивного використання;
- виконання норм і планових завдань – відображає ступінь досягнення встановлених кількісних і якісних параметрів трудової діяльності та відповідність фактичних результатів визначеним виробничим і управлінським цілям;
- стабільність трудових результатів – характеризує здатність працівників і трудових колективів підтримувати необхідний рівень продуктивності та виконання встановлених завдань упродовж визначеного періоду, зокрема за зміни умов функціонування підприємства.

Тобто, виробнича результативність відображає безпосередню трудову віддачу персоналу та дозволяє оцінити, наскільки ефективно система менеджменту персоналу забезпечує трансформацію трудових ресурсів у конкретний виробничий або операційний результат. При цьому в умовах невизначеності її оцінювання має враховувати не лише досягнутий рівень продуктивності, а й стабільність трудових результатів, здатність персоналу адаптуватися до зміни умов праці та забезпечувати виконання встановлених завдань у нестабільному середовищі.

Кадрова результативність менеджменту персоналу характеризує стан і якість функціонування кадрової системи підприємства та відображає здатність менеджменту забезпечувати необхідну чисельність, належну якість і стабільність персоналу відповідно до поточних і стратегічних потреб підприємства. На відміну від продуктивної результативності, яка орієнтована безпосередньо на трудовий результат, кадрова результативність відображає стійкість і відповідність кадрового потенціалу умовам функціонування та розвитку підприємства. У межах запропонованої концептуальної моделі її доцільно характеризувати такими складовими:

- плинність персоналу – відображає інтенсивність вибуття працівників із підприємства протягом визначеного періоду та характеризує стабільність кадрового складу. Надмірна плинність може зумовлювати втрату організаційних знань, додаткові витрати на пошук, відбір і адаптацію працівників та зниження безперервності трудових процесів;
- кадрова стабільність – характеризує здатність підприємства зберігати сформований кадровий склад, накопичені компетентності та організаційні знання протягом певного періоду. Вона є важливою передумовою підтримання безперервності діяльності та прогнозованості кадрового забезпечення;
- укомплектованість персоналом – відображає відповідність фактичної чисельності працівників потребам підприємства з урахуванням обсягів і характеру його діяльності. Недостатня укомплектованість може створювати надмірне навантаження на наявний персонал та обмежувати можливості виконання встановлених завдань;

• кваліфікаційна відповідність – характеризує відповідність професійних знань, компетентностей, досвіду та кваліфікації працівників вимогам займаних посад і завдань підприємства. Її значення особливо зростає в умовах технологічних, організаційних та інституційних змін;

• утримання ключових працівників – відображає здатність підприємства зберігати працівників, які володіють критично важливими компетентностями, досвідом, професійними знаннями або виконують функції, від яких істотно залежить безперервність діяльності підприємства.

Отже, кадрова результативність відображає здатність системи менеджменту персоналу забезпечувати достатність, якість, стабільність і стратегічну відповідність кадрового складу потребам підприємства. Її особливе значення в умовах невизначеності зумовлене необхідністю не лише залучення необхідних трудових ресурсів, а й збереження критично важливого кадрового потенціалу, мінімізації кадрових втрат та забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Адаптивна результативність у запропонованій авторській концепції характеризує здатність системи менеджменту персоналу своєчасно перебудовувати кадрові процеси, компетентнісний склад і форми організації праці відповідно до зміни умов функціонування підприємства, забезпечуючи при цьому безперервність критично важливих HR-процесів та збереження кадрового потенціалу. На відміну від статичних характеристик кадрового забезпечення, цей компонент має виражений динамічний характер і дає змогу оцінювати не лише поточний стан персоналу, а й спроможність підприємства реагувати на невизначеність.

Відповідно до запропонованого підходу адаптивна результативність оцінюється за системою взаємопов'язаних показників, які дають змогу комплексно визначити здатність системи менеджменту персоналу адаптувати кадровий потенціал до змін середовища, забезпечувати його гнучкість, зберігати критичні компетентності та підтримувати безперервність HR-процесів:

• швидкість адаптації персоналу – середній час, необхідний працівникові для досягнення встановленого рівня результативності після зміни посади, функцій, технологій або умов праці;

• коефіцієнт кадрової гнучкості – співвідношення працівників, здатних виконувати декілька функцій або працювати за суміжними професіями, до загальної чисельності персоналу;

• рівень перекваліфікації персоналу – частка працівників, які протягом визначеного періоду пройшли перепідготовку, підвищення кваліфікації або набули нових компетентностей;

• коефіцієнт внутрішньої кадрової мобільності – частка працівників, які здійснили функціональне, професійне або організаційне переміщення в межах підприємства;

• коефіцієнт збереження критичних компетентностей – частка критичних для функціонування підприємства компетентностей, збережених у кадровій системі протягом періоду дії дестабілізуючих факторів;

• коефіцієнт безперервності HR-процесів – частка ключових кадрових процесів, які продовжували функціонувати без критичних перерв у періоди зміни умов діяльності;

• час відновлення кадрових процесів – період від моменту виникнення дестабілізуючої події до відновлення встановленого рівня функціонування відповідного HR-процесу;

• коефіцієнт кадрового заміщення критичних позицій – частка критичних посад, для яких підприємство має підготовлених внутрішніх або доступних зовнішніх кандидатів на заміщення.

Систематизація зазначених показників дає змогу розглядати адаптивну результативність як багатовимірну характеристику, що може проявлятися як в умовах реактив-

ної, так і в умовах проактивної спроможності системи менеджменту персоналу. При цьому швидкість адаптації та час відновлення відображають оперативний вимір адаптивності; кадрова гнучкість, перекваліфікація та мобільність – структурно-компетентнісний; збереження критичних компетентностей і кадрове заміщення – стратегічний; безперервність HR-процесів – вимір на рівні бізнес-процесів.

Запропонована авторами система показників розширює традиційний підхід до оцінювання результативності менеджменту персоналу, оскільки зміщує акцент із фіксації досягнутих кадрових результатів на оцінювання здатності системи менеджменту персоналу підтримувати, відновлювати та трансформувати ці результати в умовах невизначеності. Це створює методичну основу для подальшого кількісного моделювання взаємозв'язку між характеристиками адаптивності персоналу та загальною результативністю підприємства.

Висновки. Узагальнення наукових підходів засвідчило трансформацію розуміння результативності менеджменту персоналу – від оцінювання продуктивності праці на рівні виконавців виробничих процесів до врахування стратегічного внеску HR-системи, її адаптивності та здатності забезпечувати стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Удосконалено концептуальний підхід до визначення та моделювання результативності менеджменту персоналу як комплексної характеристики досягнення економічно значущих результатів і здатності системи забезпечувати їх збереження, відновлення та трансформацію в умовах невизначеності. Обґрунтовано доцільність використання чотирьохкомпонентної структури результативності, що охоплює економічну, виробничу, кадрову та адаптивну складові, та визначено систему показників для їх оцінювання.

Встановлено, що в умовах невизначеності особливого значення набуває адаптивна результативність, яка характеризує здатність системи менеджменту персоналу своєчасно реагувати на зміни, забезпечувати гнучкість кадрового потенціалу, зберігати критичні компетентності та підтримувати безперервність HR-процесів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію кількісного оцінювання запропонованих складових та економіко-математичного моделювання результативності менеджменту персоналу в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Do H., Chu L. X., Shipton H. How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research.* 2025. Vol. 192. Article 115279. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279

2. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal.* 1995. Vol. 38, No. 3. P. 635–672. DOI: https://doi.org/10.2307/256741

3. Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal.* 1997. Vol. 40, No. 1. P. 171–188. DOI: https://doi.org/10.2307/257025

4. International Labour Organization. *Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029.* Geneva : ILO, 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029 (дата звернення 01.10.2026)

5. Lu Y., Zhang M. M., Yang M. M., Wang Y. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management.* 2023. Vol. 62, No. 3. P. 331–353. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22153

6. Maley J., Dabić M., Neher A., Wuersch L., Martin L. . Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*. 2024. Vol. 62, No. 10. P. 3085–3108. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162

7. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

8. Mousa M., Arslan A. Strategic human resources management in times of economic uncertainty: a lifebuoy for employees? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2026. Vol. 13, No. 1. P. 83–103. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0279

9. Pustovit S., Miao C., Qian S. Fear and work performance: A meta-analysis and future research directions. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34, No. 3. Article 101018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101018

10. Shela V., Danks N. P., Ramayah T., Ahmad N. H. An application of the COA Framework: Building a sound foundation for organizational resilience. *Journal of Business Research.* 2024. Vol. 179. Article 114702. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114702

11. Weiβ E. From disaster to discovery: How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a VUCA environment. *Personnel Review*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0183

12. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення 01.10.2026)

13. Zhai X., Zhu C. J., Zhang M. M. Looking back and looking forward: Thirty years of evidence on strategic HRM systems and performance (1995–2025). *Human Resource Management.* 2026. Vol. 65, No. 5. P. 1229–1251. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.70074

References:

1. Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*, Vol. 192, Article 115279. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279

2. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635–672. DOI: https://doi.org/10.2307/256741

3. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171–188. DOI: https://doi.org/10.2307/257025

4. International Labour Organization. (2026). *Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029*. ILO. Available at: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029 (Accessed: October 1, 2026)

5. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, Vol. 62, No. 3, pp. 331–353. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22153

6. Maley, J., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. S. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, Vol. 62, No. 10, pp. 3085–3108. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162

7. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 3–26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

8. Mousa, M., & Arslan, A. (2026). Strategic human resources management in times of economic uncertainty: A lifebuoy for employees? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 13, No. 1, pp. 83–103. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0279

9. Pustovit, S., Miao, C., & Qian, S. (2024). Fear and work performance: A meta-analysis and future research directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 34, No. 3, Article 101018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101018

10. Shela, V., Danks, N. P., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2024). An application of the COA Framework: Building a sound foundation for organizational resilience. *Journal of Business Research*, Vol. 179, Article 114702. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114702

11. Weiβ, E. (2025). From disaster to discovery: How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a VUCA environment. *Personnel Review*. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0183

12. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. Available at: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (Accessed: October 1, 2026)

13. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2026). Looking back and looking forward: Thirty years of evidence on strategic HRM systems and performance (1995–2025). *Human Resource Management*, Vol. 65, No. 5, pp. 1229–1251. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.70074

Дата надходження статті: 03.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 26.10.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026