

УДК 658.3:330.341

JEL L25, D24, M12

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30>**Сало Я.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

## РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства в умовах посилення процесів інтелектуалізації економіки, цифровізації та зростання ролі знань як базового виробничого ресурсу. Обґрунтовано, що людський капітал набуває статусу ключового стратегічного ресурсу підприємства, оскільки визначає його здатність до інноваційного оновлення, адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. Встановлено, що в сучасних умовах людський капітал доцільно розглядати як інтегровану систему знань, компетенцій, досвіду та інтелектуального потенціалу працівників, яка забезпечує трансформацію інших видів ресурсів у результати господарської діяльності. На основі аналізу сучасних тенденцій встановлено наявність розриву між значним потенціалом людського капіталу та рівнем його фактичного використання у діяльності підприємств. За результатами дослідження запропоновано авторську модель впливу людського капіталу на розвиток підприємства, яка відображає логіку трансформації людського потенціалу у стратегічні результати діяльності через систему управлінських і організаційних механізмів.

**Ключові слова:** мотивація, нематеріальні інструменти, командна робота, методологія, людський капітал, управління персоналом, корпоративна соціальна відповідальність.

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємства дедалі більше визначається не стільки обсягом матеріальних ресурсів, скільки здатністю ефективно формувати, використовувати та відтворювати людський капітал як ключовий стратегічний ресурс. У структурі факторів розвитку підприємства саме людський капітал виступає визначальним елементом, що забезпечує генерацію знань, формування інноваційного потенціалу та підвищення результативності господарської діяльності. Поглиблення процесів інтелектуалізації економіки, поширення цифрових технологій та зростання ролі знань як базового виробничого ресурсу зумовлюють трансформацію підходів до забезпечення розвитку підприємств. За таких умов людський капітал набуває ключового значення, оскільки саме він визначає здатність підприємства до інноваційного оновлення, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас у практиці функціонування підприємств спостерігається недостатній рівень інтеграції людського капіталу у систему стратегічного управління розвитком, фрагментарність підходів до його формування та використання, а також обмеженість інвестицій у розвиток персоналу. Це знижує ефективність використання людського капіталу та обмежує можливості

підприємств щодо забезпечення стійкого розвитку. За таких умов актуалізується необхідність поглиблення теоретичних положень і обґрунтування прикладних підходів до визначення ролі людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства, що дозволить підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити формування ефективних механізмів розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика людського капіталу та його ролі у забезпеченні розвитку підприємства посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. У працях вітчизняних науковців людський капітал розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності функціонування підприємств, формування їх конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку. Український науковець Ю. Пилипенко здійснив аналіз еволюції наукових підходів до визначення людського капіталу та обґрунтував його структурні складові й фактори розвитку [8]. Дослідження М. Бублик, Т. Копач, Р. Линди присвячене безпосередньо впливу людського капіталу на розвиток підприємства, де обґрунтовано його значення як чинника підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [6]. Разом із тим у науковій літературі значна увага

приділяється питанням розвитку людського капіталу як основи економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки загалом. Зокрема, у працях С. Кандиби та О. Шараєнко досліджено міжнародний досвід розвитку людського капіталу та обґрунтовано його значення як бази сталого економічного розвитку [7]. Вагомий внесок у дослідження проблематики розвитку підприємства зробили вітчизняні науковці, які розглядають цей процес як складну багатовимірну систему якісних і кількісних змін у діяльності суб'єкта господарювання. Зокрема, у працях Ю. С. Погорелова обґрунтовано, що розвиток підприємства тісно пов'язаний із трансформацією його потенціалу, а цілеспрямовані зміни потенціалу виступають рушійною силою забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності [9]. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, наявні дослідження переважно зосереджені на розкритті сутності людського капіталу, його структурних характеристик або впливу на окремі результати діяльності підприємства. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного визначення ролі людського капіталу саме у системі забезпечення розвитку підприємства, а також узгодження процесів формування, використання та розвитку людського капіталу з механізмами управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ролі людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства, визначення його впливу на підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та обґрунтування напрямів формування, використання і розвитку людського капіталу як ключового чинника забезпечення розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Людський капітал у сучасній економічній науці розглядається як ключова категорія, що відображає здатність працівників до створення доданої вартості на основі знань, компетенцій, досвіду та інтелектуального потенціалу. На відміну від традиційного трактування праці як одного з факторів виробництва, сучасні підходи інтерпретують людський капітал як стратегічний ресурс, що визначає якість економічного зростання та можливості розвитку підприємства. Концептуалізація людського капіталу ґрунтується на переході від ресурсно-витратної до інвестиційної парадигми його розуміння. У межах сучасних теорій людський капітал розглядається як об'єкт інвестування, формування

якого забезпечується через систему освіти, професійної підготовки, накопичення досвіду, розвитку компетенцій та інтелектуальних здібностей працівників. Такий підхід дозволяє визначити людський капітал не лише як сукупність індивідуальних характеристик працівників, а як інтегровану систему знань і навичок, що функціонує у межах підприємства та формує його економічний потенціал. У структурі ресурсного потенціалу підприємства людський капітал займає важливе місце, оскільки виступає активним фактором, здатним трансформувати інші види ресурсів у результати господарської діяльності. Саме людський капітал забезпечує ефективність використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, формує інноваційні рішення та визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [2]. Людський капітал виступає не лише складовою ресурсної бази, а й ключовим чинником її ефективного функціонування. В умовах посилення процесів інтелектуалізації економіки зміст людського капіталу суттєво трансформується. Зростає значення нематеріальних складових, зокрема інтелектуальних, креативних, комунікаційних та цифрових компетенцій. Це обумовлює необхідність розгляду людського капіталу як багатовимірної системи, що включає професійні знання, навички, досвід, здатність до навчання, адаптивність, інноваційність та соціальні характеристики працівників. Такий підхід дозволяє розглядати людський капітал як основу формування інтелектуального потенціалу підприємства. Формування людського капіталу підприємства є складним і динамічним процесом, що включає взаємодію індивідуальних, організаційних та інституційних факторів. На рівні підприємства цей процес передбачає інвестування у розвиток персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток знань та інноваційної активності. Водночас ефективність формування людського капіталу значною мірою залежить від якості освітнього середовища, рівня розвитку ринку праці та інституційного забезпечення процесів відтворення людського капіталу.

Особливого значення набуває управління людським капіталом, яке в сучасних умовах трансформується у стратегічну функцію управління підприємством. Перехід від адміністративного управління персоналом до концепції стратегічного управління людським капіталом передбачає інтеграцію процесів формування, розвитку та використання людського капіталу у загальну систему

управління розвитком підприємства. Це забезпечує узгодження цілей розвитку підприємства з потенціалом його працівників та створює передумови для досягнення довгострокових стратегічних результатів. Узагальнення теоретичних підходів дозволяє визначити людський капітал підприємства як ключовий ресурс, що забезпечує його здатність до розвитку, інноваційного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме ефективність формування, розвитку та використання людського капіталу визначає рівень результативності діяльності підприємства та його конкурентні позиції в умовах зростання ролі інтелектуальних факторів у економічному розвитку.

Людський капітал сьогодні економіці набуває статусу ключового фактору розвитку підприємств, визначаючи їхню здатність до інноваційної діяльності, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг. Його значення особливо зростає в умовах структурних змін економіки, коли саме знання, компетенції та адаптивність персоналу стають визначальними ресурсами розвитку.

За даними Світового банку, індекс людського капіталу для України становить близько 0,6, що означає реалізацію лише 60% потенційної продуктивності майбутньої робочої сили [5]. Такий показник свідчить про суттєвий розрив між наявним людським потенціалом та рівнем його фактичного використання в економіці. Для підприємств це означає недоотримання результатів у вигляді продуктивності праці, інноваційної активності та ефективності управлінських рішень. Деталізуючи зазначений показник, у звіті Світового банку Human Capital Index 2023 підкреслюється, що індекс формується на основі показників освіти, здоров'я та виживання населення, які безпосередньо впливають на майбутню продуктивність праці [4]. Це дозволяє зробити висновок, що проблеми розвитку підприємств значною мірою мають не лише економічну, але й соціально-інституційну природу. Окремим напрямом аналізу виступає трансформація людського капіталу під впливом демографічних та міграційних процесів. За оцінками аналітичного звіту Центру Разумкова, чисельність населення працездатного віку в Україні у 2024 р. скоротилася майже на 39,2% порівняно з 2021 р. [1]. Така динаміка формує суттєві обмеження для розвитку підприємств, оскільки зменшується пропозиція робочої сили та загострюється конкуренція за кваліфіковані кадри. Водночас спостерігається не лише кількісне скорочення людського

капіталу, але й якісні втрати, пов'язані з освітніми розривами, міграцією висококваліфікованих фахівців та зміною професійної структури зайнятості. Освітні втрати та вимушена міграція призводять до зниження якості людського капіталу та ускладнюють процес його відтворення [8].

Суттєвий вплив на трансформацію ролі людського капіталу здійснює цифровізація економіки. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму Future of Jobs Report 2023, близько 44% навичок працівників зазнають змін у найближчі роки, а понад 50% працівників потребуватимуть перекваліфікації [3]. Це свідчить про те, що традиційні підходи до використання трудових ресурсів втрачають ефективність, а підприємства змушені інвестувати у розвиток компетенцій персоналу як стратегічний напрям діяльності. В умовах таких трансформацій людський капітал перестає бути лише ресурсом і набуває ознак стратегічного активу підприємства. Його ефективність визначається не тільки рівнем освіти чи кваліфікації працівників, але й здатністю підприємства створювати умови для розвитку, мотивації та реалізації потенціалу персоналу. Це змінює підходи до управління підприємствами, акцентуючи увагу на інтеграції HR-стратегій у загальну систему стратегічного управління. Таким чином, можна сформулювати ключове протиріччя розвитку підприємств: наявність значного людського потенціалу поєднується з недостатнім рівнем його ефективного використання, що обмежує можливість економічного зростання та інноваційного розвитку. Подолання цього протиріччя потребує формування комплексної системи управління людським капіталом, орієнтованої на його розвиток, адаптацію та ефективну інтеграцію у процеси забезпечення розвитку підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів та результатів проведеного аналізу дозволяє обґрунтувати авторську модель впливу людського капіталу на забезпечення розвитку підприємства, яка відображає логіку трансформації людського потенціалу у стратегічні результати діяльності (Рис. 1). Запропонована модель базується на положенні про те, що людський капітал виступає не лише ресурсом, а інтегрованим фактором, який через систему управління та організаційні механізми трансформується у результати розвитку підприємства.

Запропонована модель відображає поетапний процес трансформації людського капіталу у результати розвитку підприємства. В її основі лежить положення про те, що людський



Рис. 1. Модель впливу людського капіталу на розвиток підприємства

Джерело: розроблено автором

капітал формується під впливом освітніх, організаційних та мотиваційних факторів, які визначають рівень знань, компетенцій та професійного потенціалу працівників. Ключову роль у моделі відіграють механізми трансформації людського капіталу, які включають систему управління персоналом, інноваційну діяльність, цифровізацію бізнес-процесів та управління знаннями. Саме через ці механізми відбувається перетворення потенціалу працівників у конкретні результати діяльності підприємства. Реалізація зазначених механізмів забезпечує досягнення проміжних результатів, серед яких підвищення продуктивності праці, зростання інноваційної активності, формування адаптивності підприємства до змін та підвищення якості управлінських рішень. Сукупність цих результатів формує основу для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості. Важливим елементом моделі є наявність зворотного зв'язку, який передбачає реінвестування отриманих результатів у розвиток людського капіталу. Це забезпечує безперервність процесу розвитку підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу. Крім того, модель враховує вплив зовнішнього середовища, яке визначає умови формування та використання людського капіталу, зокрема через процеси цифровізації, глобалізації та трансформації ринку праці.

Ефективний розвиток підприємства значною мірою визначається здатністю

формує, розвивати та раціонально використовувати людський капітал. З урахуванням запропонованої моделі його доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості людського потенціалу та ефективності його використання. Ключовим напрямом є розвиток професійних компетенцій працівників, що передбачає безперервне навчання, підвищення кваліфікації та формування сучасних навичок, зокрема цифрових і аналітичних. Не менш важливим є удосконалення системи мотивації, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули й орієнтувати персонал на результативність та інноваційну активність. Вагоме значення має розвиток організаційної культури, що формує середовище для реалізації потенціалу працівників і підвищує готовність до змін. Поряд із цим актуалізується впровадження сучасних технологій управління персоналом, зокрема цифрових HR-рішень, аналітики даних і систем управління знаннями. Окремим напрямом є розвиток інноваційного потенціалу персоналу через створення умов для генерації нових ідей та підтримки ініціативності. Водночас важливим є забезпечення адаптивності людського капіталу, що передбачає розвиток гнучких форм зайнятості та професійної мобільності працівників. Інтеграція управління людським капіталом у систему стратегічного управління підприємством дозволяє узгодити розвиток персоналу із загальними цілями діяльності. Це забезпечує ефективну трансформацію людського потенціалу у результати діяльності

підприємства та створює передумови для його довгострокового розвитку.

**Висновки.** Розвиток підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати крізь призму зростання ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу, що забезпечує формування інноваційного потенціалу, підвищення ефективності діяльності та досягнення довгострокових конкурентних переваг. На відміну від традиційних факторів виробництва, людський капітал виступає активним елементом, здатним трансформувати ресурсний потенціал підприємства у результати його розвитку. Узагальнення теоретичних підходів дозволило обґрунтувати, що людський капітал підприємства слід розглядати як інтегровану систему знань, компетенцій, досвіду та інтелектуального потенціалу працівників, яка забезпечує здатність підприємства до інноваційного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах інтелектуалізації економіки зростає значення нематеріальних складових людського капіталу, зокрема цифрових, аналітичних та креативних компетенцій. Результати аналізу свідчать про наявність суттєвого розриву між потенціалом людського капіталу та рівнем його ефективного використання в діяльності підприємств. Зокрема, часткова реалізація

продуктивного потенціалу, демографічні та міграційні втрати, а також трансформація вимог до компетенцій працівників обмежують можливості забезпечення розвитку підприємств. Це дозволило сформулювати ключове протиріччя, що полягає у невідповідності між наявним людським потенціалом та ефективністю його використання у процесах розвитку. Запропонована авторська модель впливу людського капіталу на розвиток підприємства відображає логіку трансформації людського потенціалу у стратегічні результати діяльності через систему управлінських та організаційних механізмів. Особливістю моделі є врахування поетапного характеру цього процесу, ролі механізмів трансформації та наявності зворотного зв'язку, що забезпечує безперервність розвитку підприємства. Забезпечення ефективного розвитку підприємства потребує формування комплексної системи управління людським капіталом, інтегрованої у загальну систему стратегічного управління. До ключових напрямів віднесено розвиток професійних компетенцій, удосконалення мотиваційних механізмів, формування організаційної культури, впровадження цифрових HR-технологій, стимулювання інноваційної активності та забезпечення адаптивності персоналу.

#### Бібліографічний список

1. Human capital – challenges for Ukraine's recovery May 2024. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-ПАКТ-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-ПАКТ-9_eng.pdf)
2. Ponomarenko V., Pysarchuk O. Peculiarities of the impact of learning losses on the formation of human capital in Ukraine under martial law. *Economics of Development*. 2024. 23 (1). pp. 38–52.
3. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
4. World Bank, 2023. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/64e578cbeaa522631f08f0cafba8960e-0140062023/related/HCI-AM23-UKR.pdf>
5. World Bank Data, Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
6. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 113–120.
7. Кандиба С., Шараєнко О. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
8. Пилипенко Ю. І. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 15–21.
9. Погорелов Ю. С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку. *Економіка і регіон: наук. вісн. Полтава: ПолтНТУ*. 2016. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/441>

#### References

1. Human capital – challenges for Ukraine's recovery May 2024. Available at: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-ПАКТ-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-ПАКТ-9_eng.pdf)
2. Ponomarenko V., Pysarchuk O. (2024). Peculiarities of the impact of learning losses on the formation of human capital in Ukraine under martial law. *Economics of Development*, 23 (1), pp. 38–52.
3. The Future of Jobs Report 2023. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
4. World Bank, 2023. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/64e578cbeaa522631f08f0cafba8960e-0140062023/related/HCI-AM23-UKR.pdf>

5. World Bank Data, Ukraine. Available at: <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
6. Bublyk M., Kopach T., Lynda R. (2019). Vplyv lyuds'koho kapitalu na rozvytok pidpryyemstva [The impact of human capital on enterprise development]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, Vol. 29. No 4, pp. 113–120.
7. Kandyba S., Sharaienko O. (2021). Zakordonnyi dosvid rozvytku liudskoho kapitalu yak osnovy staloho ekonomichnoho rozvytku [Foreign experience in human capital development as a basis for sustainable economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, No 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
8. Pylypenko Yu. I. (2023). Lyuds'kyi kapital: sutnist' ta faktory rozvytku [Human capital: essence and development factors]. *Ekonomichnyy visnyk – Economic Bulletin*, 2, pp. 15–21.
9. Pohorelov Yr. S. (2016). Zminy potentsialu pidpryyemstva yak rushyina syla yoho rozvytkuyu [Changes in the potential of an enterprise as a driving force for its development]. *Ekonomika i rehion: nauk. visn. Poltava: PoltNTU – Economy and region: scientific journal. Poltava: PoltNTU*. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/441>

**Yana Salo**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing and International Logistics,  
Odesa National Economic University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

## THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

The article examines the role of human capital in ensuring enterprise development under the conditions of deepening economic intellectualization, digitalization, and the increasing importance of knowledge as a key production resource. It is substantiated that in the modern economy human capital acquires the status of a crucial strategic resource of an enterprise, as it ensures knowledge generation, formation of innovative potential, improvement of resource efficiency, and achievement of long-term competitive advantages. It is determined that the transformation of the economic environment leads to changes in approaches to enterprise development management, within which human capital is considered not only as a production factor but also as an integrated asset capable of determining the quality of economic growth. Scientific approaches to the interpretation of the essence of human capital and enterprise development are generalized, which made it possible to define it as a multidimensional system of knowledge, competencies, experience, intellectual and social characteristics of employees that ensure the enterprise's ability for innovation renewal and adaptation to changes in the external environment. The current state and trends in the development of human capital are analyzed, which allowed identifying a significant gap between its potential and the level of its effective utilization in enterprise activities. It is proved that key constraints include demographic and migration processes, educational losses, transformation of the employment structure, as well as the insufficient integration of human capital into the system of strategic enterprise management. These factors lead to a decrease in labor productivity, limit innovation activity, and restrain enterprise development. As a result of the study, an author's model of the impact of human capital on enterprise development is proposed, which reflects a step-by-step process of transforming human potential into performance outcomes through a system of managerial, organizational, and innovation mechanisms. The distinctive feature of the model is the consideration of the interconnection between the formation of human capital, the mechanisms of its implementation, the achievement of intermediate results, and the provision of strategic enterprise development, as well as the presence of feedback ensuring the continuity of the development process.

**Keywords:** human capital, enterprise development, economic intellectualization, competitiveness, strategic management, innovation development.

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 21.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026