© З. О. Коваль

ISSN 2311-5149
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Отримано: 11 травня 2026 р.
Прорецензовано: 21 травня 2026 р.
Прийнято до друку: 29 травня 2026 р.
Дата публікації: 24 червня 2026 р.
email: zoriana.o.koval@lpnu.ua
ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-0175-6163
DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-50-55

Коваль З. О. Роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 50–55.

УДК: 658.01:331.101.262
JEL-класифікація: M13

Коваль Зоряна Остапівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту персоналу і адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Обґрунтовано значення знань, компетентностей, мотивації та інноваційної активності персоналу як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. Визначено напрями ефективного управління людським капіталом і вплив факторів, що визначають зміни цього показника, на формування стратегічного потенціалу підприємств.

Ключові слова: *людський капітал, стратегічний потенціал підприємства, персонал, управління персоналом, стратегічне управління.*

Zoriana Koval,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Human capital is a fundamental element of an enterprise's strategic potential, ensuring innovation, adaptability, efficient resource utilization, and the formation of sustainable competitive advantages. Modern human capital management increasingly emphasizes strategic orientation, digitalization, competency-based frameworks, continuous employee development, and the implementation of a human-centered approach. These trends demonstrate a clear transition from traditional personnel administration to managing employee value as a strategic asset.

The purpose of the article is to substantiate the role of human capital in forming the strategic potential of an enterprise and to identify directions for improving its utilization efficiency within the system of strategic management.

The article examines how human capital shapes the strategic potential of enterprises within a dynamic competitive environment. The study substantiates the importance of employee knowledge, competencies, motivation, and innovative activity as key factors driving long-term competitiveness and adaptability. It identifies the main dimensions of effective human capital management and analyzes how various factors influencing its quality and productivity impact strategic development.

The development of human capital depends on a combination of interconnected factors, including education, professional training, health, motivation, organizational environment, and technological advancement. Improving the efficiency of human capital utilization requires integrating HR strategies into overall corporate strategy, establishing continuous learning systems, implementing competency-based approaches, leveraging digital technologies, enhancing motivational mechanisms, and fostering an innovative organizational culture.

Keywords: *human capital; strategic potential of the enterprise; personnel; personnel management; strategic management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів. За таких обставин особливого значення набуває формування стратегічного потенціалу підприємства, який забезпечує його стійкий розвиток, конкурентоспроможність та здатність реалізовувати довгострокові цілі.

Одним із найважливіших чинників формування стратегічного потенціалу є людський капітал, що охоплює знання, професійні компетентності, навички, досвід, мотивацію та творчі здібності працівників. Саме людські ресурси дедалі більше визначають можливості підприємства щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності діяльності та швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Проте, часто питання розвитку людського капіталу на багатьох підприємствах недооцінюється, а управління персоналом зводиться переважно до виконання поточних функцій без врахування стратегічних пріоритетів.

Недостатня увага до інвестування в розвиток персоналу, збереження талановитих працівників та формування сприятливого організаційного середовища негативно впливає на стратегічні можливості підприємства. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства та визначення ефективних підходів до управління ним в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства є предметом активного наукового дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У науковій літературі людський капітал розглядається як основний стратегічний ресурс сучасного підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову ефективність функціонування [1–5].

Дослідники наголошують, що людський капітал охоплює знання, навички, компетентності та професійний досвід працівників, які формують основу для створення доданої вартості та підвищення результативності діяльності підприємства [2; 6–9]. У працях значна увага приділяється стратегічному управлінню людським капіталом, яке передбачає його розвиток, оцінювання та інтеграцію в загальну систему управління підприємством [3–5; 10–14].

Окремі автори акцентують на взаємозв'язку між рівнем розвитку людського капіталу та стратегічним потенціалом підприємства, підкреслюючи, що саме якість персоналу визначає здатність організації до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрових трансформацій [4; 12; 15].

Разом з тим, у сучасних дослідженнях відзначається недостатня розробленість методичних підходів до інтеграції людського капіталу в систему стратегічного планування підприємств [16–17], а також потреб у вдосконаленні інструментів його оцінювання та ефективного використання [6; 18]. Це зумовлює необхідність подальшого поглибленого вивчення ролі людського капіталу як визначального чинника формування стратегічного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства та визначення напрямів підвищення ефективності його використання в системі стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність людського капіталу як економічної та управлінської категорії та дослідити його зв'язок із стратегічним потенціалом підприємства;

– проаналізувати сучасні підходи до управління людським капіталом у діяльності підприємств;

– визначити основні чинники, що впливають на формування та розвиток людського капіталу, та обґрунтувати напрями підвищення ефективності його використання в умовах стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Людський капітал як економічна та управлінська категорія відображає сукупність знань, навичок, досвіду, витривалості, мотивації та інших якостей людини, які мають економічну цінність і можуть приносити дохід як самій людині, так і організації чи суспільству в цілому. Таким чином, людський капітал є формою капіталу, втілений у людині, її реальних та потенційних можливостях [3–7].

Економічна сутність показника людського капіталу полягає у тому, що він є результатом інвестицій (освіта, професійна підготовка, охорона здоров'я, досвід), що здатний генерувати додану вартість і дохід. Від рівня цього показника перебувають у прямій залежності продуктивність праці, економічне зростання та конкурентоспроможність підприємства. Проте, людський капітал має властивість як накопичуватися, так і зношуватись у результаті морального старіння знань, втрати навичок без практики тощо.

Зважаючи на вищезазначене, людський капітал є основним фактором економічного розвитку, оскільки сучасна економіка дедалі більше базується на знаннях та інноваціях. У стратегічному аналізі та управлінні підприємствами людський капітал розглядають як у якості їхнього основного стратегічного ресурсу, що визначає їх ефективність і конкурентні переваги. Проте, цьому контексті є особливо важливим, що працівники є не просто ресурсом, а носіями унікальних компетенцій. Ефективне стратегічне управління людськи капіталом включає залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, а інвестиції в персонал (навчання, розвиток кар'єри, корпоративна культура) розглядаються як довгострокові інвестиції в розвиток підприємства. Якість людського капіталу визначає на інноваційність, адаптивність і стійкість підприємства, як і здатність розвиватись у складних сучасних умовах, що характеризуються значним рівнем турбулентності зовнішнього середовища [5–7; 12; 15].

Взаємозв'язок між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства є прямим та системним, оскільки саме людський капітал формує, підсилює та реалізує його стратегічний потенціал. Так як стратегічний потенціал підприємства є сукупністю усіх ресурсів і можливостей, які забезпечують здатність підприємства досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін середовища та формувати конкурентні переваги, то серед усіх складових саме людський капітал є найбільш динамічним і визначальним [16].

Роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу проявляється через його властивості. А саме, людський капітал:

– є джерелом створення конкурентних переваг (характеризує здатність підприємства до інновацій, рівень креативності та прийняття управлінських рішень, швидкість адаптації до змін ринку);

– є основою інтелектуального потенціалу (стратегічний потенціал значною мірою базується на знаннях, компетенціях і досвіді працівників, які формують інтелектуальний капітал підприємства, здатність до навчання і саморозвитку організації, накопичення організаційних знань);

– здійснює вплив на ефективність використання ресурсів (людський капітал забезпечує оптимальне використання матеріальних і фінансових ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат);

– забезпечує стратегічну антикрихкість підприємства з високим рівнем людського капіталу (відображає здатність реагувати на кризи, оперативно впроваджувати зміни відповідно до виникнення зовнішніх шоків) [3–4; 7].

Важливо, що існує також зворотний зв'язок між показниками стратегічного потенціалу підприємства та людського капіталу, зокрема:

– стратегічний потенціал створює умови для розвитку персоналу (навчання, мотивація, кар'єрне зростання);

– ефективна стратегія підприємства підвищує якість людського капіталу через інвестиції в освіту та розвиток;

– організаційна культура формує середовище для накопичення знань;

– людський капітал можна розглядати як ядро стратегічного потенціалу підприємства, джерело його оновлення та розвитку, головний фактор довгострокової конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства полягає в тому, що людський капітал формує інтелектуальну, інноваційну та організаційну основу стратегічних можливостей підприємства, а стратегічний потенціал, у свою чергу, створює умови для його розвитку та реалізації.

Сучасні підходи до управління людським капіталом у діяльності підприємств сформувалися під впливом цифровізації, знаннєвої економіки, глобальної конкуренції та зміни ролі працівника як ключового носія вартості. У центрі уваги сьогодні – не просто управління персоналом, а розвиток, утримання і максимізація цінності людського капіталу (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до управління людським капіталом

Підходи	Характеристика	Особливості	Суть
Стратегічний	передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію підприємства	– працівники розглядаються як довгостроковий стратегічний актив; – HR-функції безпосередньо пов'язані з бізнес-цілями; – формування компетенцій, які підтримують конкурентну перевагу	людський капітал – це не витрати, а інвестиція у майбутню ефективність підприємства
Компетентнісний	базується на управлінні не посадами, а компетенціями працівників	– визначення ключових компетенцій для кожної ролі; – розвиток навичок через навчання та оцінювання; – формування матриць компетенцій	дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та технологій
Підхід управління знаннями	розглядає людський капітал як носій і генератор знань	– створення систем обміну знаннями; – цифрові бази знань; – корпоративне навчання; – стимулювання інноваційної активності	перетворення індивідуальних знань у організаційний інтелект
Цифровий (data-driven)	використання аналітики даних і HR-технологій	– HR-аналітика (HR analytics); – використання штучного інтелекту у відборі персоналу; – моніторинг продуктивності через цифрові системи; – прогнозування потреб у персоналі	прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції
Людиноцентричний (human-centered)	фокусується на добробуті, мотивації та залученості працівників	– розвиток корпоративної культури довіри; – work-life balance; – емоційне благополуччя; – персоналізація управління персоналом	ефективність підприємства напряму залежить від якості життя працівників
Гнучкі (agile) HR-підходи	швидка адаптацію персоналу і HR-процесів до змін зовнішнього середовища	– гнучке планування персоналу; – швидкі цикли оцінки ефективності; – командна робота замість жорсткої ієрархії; – адаптивність до змін	висока швидкість реагування на ринкові зміни
Управління талантами (Talent Management)	орієнтується на пошук, розвиток і утримання ключових працівників	– залучення талантів; – кар'єрне планування; – індивідуальний розвиток; – формування кадрового резерву	максимальні інвестиції в найцінніших працівників

Джерело: сформовано на основі [3–9].

Як бачимо з наведеної інформації, сучасні підходи до управління людським капіталом характеризуються переходом:

– від адміністративного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту;

– від стандартизованих процесів до персоналізованих і цифрових рішень;

– від контролю до розвитку та залучення.

У сукупності ці підходи спрямовані на одне: максимізацію вартості людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності підприємства.

Формування і розвиток людського капіталу визначається сукупністю економічних, соціальних, організаційних і особистісних чинників, які впливають на якість знань, навичок, здоров'я та мотивації працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори, що визначають розвиток людського капіталу

Види	Фактори	Вплив
Освітні	– рівень загальної та професійної освіти; – якість системи навчання і підготовки кадрів; – доступ до безперервного навчання (lifelong learning)	формує базові та професійні компетенції, що визначають продуктивність праці
Професійно-кваліфікаційні	– досвід роботи; – практичні навички; – система підвищення кваліфікації	забезпечує адаптацію працівника до складних і змінних умов діяльності
Особистісні	– фізичне та психічне здоров'я; – умови праці; – рівень соціального захисту	визначає працездатність, витривалість і довгострокову продуктивність
Мотиваційні	– рівень заробітної плати; – система стимулювання; – нематеріальна мотивація (визнання, кар'єра, розвиток)	впливає на залученість і продуктивність працівників
Інституційно-організаційні	– державна політика у сфері зайнятості; – корпоративна культура підприємства; – система управління персоналом	створює середовище для розвитку або деградації людського капіталу
Технологічний	– рівень автоматизації та цифровізації; – доступ до сучасних технологій; – цифрові навички працівників	визначає вимоги до нових компетенцій і швидкість їх оновлення

Джерело: сформовано на основі [7; 10; 17–18].

Ефективне використання людського капіталу передбачає не лише його розвиток, а й максимальну віддачу в рамках стратегічних цілей підприємства. На основі вищезазначеного, виділимо основні напрями підвищення ефективності використання людського капіталу в умовах стратегічного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями підвищення ефективності управління людським капіталом

Напрями	Реалізація	Ефект
Стратегічна інтеграція HR-управління	– узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства; – формування довгострокового плану розвитку персоналу; – прогнозування потреб у компетенціях	дозволяє забезпечити відповідність людського капіталу стратегічним цілям бізнесу
Розвиток системи безперервного навчання	– корпоративні навчальні програми; – перекваліфікація та рескілінг; – розвиток цифрових навичок	швидкі зміни середовища вимагають постійного оновлення знань
Впровадження компетентнісного управління	– оцінювання персоналу за компетенціями; – формування моделей ключових компетенцій; – розвиток soft skills і hard skills	підвищує відповідність працівників вимогам сучасного виробництва
Система мотивації та залучення персоналу	– гнучкі системи оплати праці; – KPI та результативне управління; – нематеріальна мотивація (кар'єра, визнання, розвиток)	підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів
Використання цифрових технологій в HR	– HR-аналітика (HR analytics); – автоматизація процесів управління персоналом; – штучний інтелект для підбору кадрів	підвищує точність управлінських рішень і ефективність HR-процесів
Формування інноваційної організаційної культури	– підтримка ініціативності та креативності; – командна робота; – відкритість до змін	сприяє генерації нових ідей та інновацій
Інвестиції у здоров'я та добробут працівників	– безпечні умови праці; – програми здоров'я; – психологічна підтримка	підвищує довгострокову працездатність і знижує втрати продуктивності

Джерело: сформовано на основі [7–9].

Формування та розвиток людського капіталу залежить від комплексу освітніх, професійних, мотиваційних, соціальних і технологічних чинників. Його ефективне використання в умовах стратегічного управління підприємством досягається через інтеграцію HR у стратегію бізнесу, розвиток компетенцій, мотивацію персоналу, цифровізацію управління та створення сприятливого організаційного середовища.

Висновки. Проведений аналіз показує, що між людським капіталом і стратегічним потенціалом підприємства існує тісний взаємозв'язок. Людський капітал є базовим елементом стратегічного потенціалу, оскільки забезпечує інноваційність, адаптивність, ефективність використання ресурсів і формування конкурентних переваг підприємства.

Сучасні підходи до управління людським капіталом трансформуються у напрямі стратегічної спрямованості, цифровізації, компетентнісного управління, орієнтації на знання та розвиток персоналу, а також підвищення ролі людиноцентричного підходу. Це вказує на перехід від традиційного управління персоналом до управління цінністю працівників як стратегічного активу.

Формування та розвиток людського капіталу визначається комплексом чинників: освітнім рівнем, професійною підготовкою, фізичною і психологічною витривалістю, мотивацією, організаційними умовами та рівнем технологічного розвитку. Наведені чинники взаємопов'язані та впливають на якість і продуктивність людського капіталу. Підвищення ефективності його використання в умовах стратегічного управління потребує інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію підприємства, розвитку системи безперервного навчання, впровадження компетентнісного підходу, використання цифрових технологій, удосконалення мотиваційних механізмів та формування інноваційної організаційної культури.

Отже, ефективне управління людським капіталом є визначальним чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства, його стійкого розвитку та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних методичних підходів до оцінювання впливу людського капіталу на формування стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням галузевих особливостей та умов цифрової трансформації економіки. Особливої актуальності набуває дослідження сучасних інструментів розвитку компетентностей персоналу, механізмів мотивації, адаптивності й довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Література:

1. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346.

2. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 157.

3. Коваль, З. О. (2025). Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 90. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337436.

Koval, Z. O. (2025). Stratehichnyy analiz kadrovoho potentsialu yak osnovnoyi skladovoyi resursnoho zabezpechennya rozvytku pidpryyemstv [Strategic analysis of human resources potential as a main component of resource support for enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industry Economy], 90. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337436 [in Ukrainian].

4. Petrova, I. L., Albdrane, M. (2020). Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *Business Inform*, 6, 304–312. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-6-304-312.

5. Smith, S. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100744.

6. Brown, M., Cregan, C., Kulik, C., Metz, I. (2022). Managing voluntary collective turnover: The impact of a cynical workplace climate. *Personnel Review*. DOI: 10.1108/PR-12-2019-0703.

7. Іваненко, О. В. (2023). Етичні виклики застосування штучного інтелекту в кадровій аналітиці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Менеджмент»*, 2, 12-17. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48.

Ivanenko, O. V. (2023). Etychni vyklyky zastosuvannya shtuchnoho intelektu v kadroviy analitytsi [Ethical challenges of applying artificial intelligence in personnel analytics]. *Visnyk Kyyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Menedzhment»* [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Management Series], 2, 12-17. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48 [in Ukrainian].

8. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 752.

9. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 744.

10. Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.

11. Коваль, З. О. (2024). *Стратегічний аналіз*. Навчальний посібник. Львів, 424.

Koval, Z. O. (2024). *Stratehichnyy analiz* [Strategic Analysis]. Navchalnyy posibnyk [Textbook]. Lviv, 424. [in Ukrainian].

12. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 756.

13. Bilderback, S. L. and Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42 (4), 327–336. DOI: 10.1108/JMD-03-2022-0054.

14. Шаповал, О. (2013). Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 231-236. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28

Shapoval, O. (2013). Sutnist′ kadrovoho potentsialu ta yoho rol′ u zabezpechenni finansovoyi stabil′nosti [The essence of human resource potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika* [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics], (15), 231-236. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28 [in Ukrainian].

15. Бессонова, А.В., Черната, Т.М. (2021). Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*, 6 (39), 97–105. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105

Bessonova, A.V., Chernata, T.M. (2021). Analiz metodiv rozvytku kadrovoho potentsialu [Analysis of methods for developing human resources]. *Tsentral'noukrayins'kyy naukovyy zhurnal* [Central Ukrainian Scientific Journal], 6 (39), 97–105. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105 [in Ukrainian].

16. Koval, Z. (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4 (73)), 27–31. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288.

17. Mehta, K. (2023). Integrating Human Resource Management into Lean: Its Implementation and Benefits. *Innovative Research Thoughts*, 9 (4), 118–122. DOI: 10.36676/irt.2023-v9i4-017.

18. Smith, S. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100744.