УДК 331.101.26:005.21
JEL classification: J24; D21; M12
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(5)

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**ФЕДОРУК Єлізавєта**
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
https://orcid.org/0009-0009-1281-1701
e-mail: yelizavieta.fedoruk@kneu.ua
**ЮХИМЕЦЬ Вікторія**
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
https://orcid.org/0009-0000-2358-4748
e-mail: viktoriia.yukhymets@kneu.ua
**АСАМОВА Дар'я**
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
https://orcid.org/0009-0009-8080-3201
e-mail: daria.asamova@kneu.ua

*Метою статті є обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління людським капіталом, узагальнення наукових підходів до його сутності та складових, а також дослідження його ролі в забезпеченні організаційного розвитку підприємства й визначення напрямів підвищення ефективності його використання. У статті систематизовано ключові інструменти стратегічного управління людським капіталом, серед яких стратегічне кадрове планування, навчання та перекваліфікація, управління талантами, компетентнісний підхід, система стимулювання та HR-аналітика. Встановлено, що результативність такого управління залежить від узгодженості загальної стратегії підприємства, HR-стратегії та стратегії організаційних змін за цільовим, процесним і ціннісним напрямами. Наукова новизна полягає в уточненні механізму стратегічної узгодженості управління людським капіталом з організаційним розвитком підприємства через виокремлення цільового, процесного та ціннісного напрямів, що забезпечують відповідність кадрових рішень стратегічним цілям, синхронізацію розвитку компетентностей із процесами організаційних змін та формування культури готовності до розвитку. Запропоновано використовувати збалансовану систему показників зі стратегічною картою як дієвий механізм узгодження інвестицій у компетентності персоналу з фінансовими та ринковими результатами діяльності компанії. Сформовано практичні рекомендації для підприємств, зокрема, закріплювати напрями розвитку персоналу в документах стратегічного рівня, регулярно оцінювати компетентнісні розриви, розвивати внутрішню мобільність як засіб збереження знань, а також застосовувати HR-аналітику для обґрунтування управлінських рішень.*

*Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління, підприємство, організаційний розвиток, управління талантами, компетентності, конкурентоспроможність.*

# STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENTERPRISE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

**FEDORUK Yelizavieta, YUKHYMETS Viktoriia, ASAMOVA Daria**
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*In today's dynamic and digitalized business environment, traditional human resource practices are insufficient to ensure enterprise adaptability and competitiveness. Consequently, strategic human capital management has become essential for effectively utilizing employees' knowledge, skills, and competencies to support organizational resilience and continuous growth. The study aims to substantiate the theoretical foundations of strategic human capital management, define its core components, explore its role in enterprise organizational development, and identify key areas for enhancing its formation and development. The study systematizes core strategic management tools, including strategic HR planning, continuous training and reskilling, talent management, the competency-based approach, incentive systems, and HR analytics. Furthermore, it demonstrates that the effectiveness of these tools depends on their alignment with the overall corporate strategy, HR strategy, and organizational change initiatives across goal-oriented, process-oriented, and value-oriented dimensions. The scientific novelty lies in refining the mechanism of strategic alignment between human capital management and organizational development by identifying three interrelated dimensions: goal-oriented, process-oriented, and value-oriented. The study highlights a necessary paradigm shift from traditional personnel administration to strategic human capital management. It reconceptualizes human capital not merely as a passive resource, but as a dynamic strategic asset, framing HR expenditures as long-term strategic investments that can support technological transformation and sustain competitive advantage. It is proposed to implement a balanced scorecard with a strategic map to align investments in employee competencies with financial and market outcomes. Practical recommendations for enterprises include embedding employee development into high-level strategic documents, regularly assessing competency gaps, fostering internal mobility to retain organizational knowledge, and leveraging HR analytics for evidence-based decision-making.*

*Keywords: human capital, strategic management, enterprise, organizational development, talent management, competencies, competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції / Received 02.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 25.09.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ФЕДОРУК Єлізавета, ЮХИМЕЦЬ Вікторія, АСАМОВА Дар'я

## *ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ*

Стратегічне управління людським капіталом у сучасному динамічному бізнес-середовищі набуває особливого значення, що зумовлено змінами економічних умов, розвитком цифрових технологій, посиленням конкурентного тиску та зростанням вимог до адаптивності підприємств. Із урахуванням цього спроможність компанії ефективно використовувати потенціал працівників стає одним із важливих чинників забезпечення її стабільного функціонування та подальшого розвитку. Знання, навички, компетентності, а також здатність працівників до навчання формують людський капітал підприємства, ефективне використання якого безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, інноваційну активність та фінансові результати діяльності. Водночас сучасні зміни в організації праці та управлінських процесах обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, адже вони не завжди гарантують ефективне використання та розвиток людського потенціалу підприємства. Тому важливим завданням є перехід до стратегічного управління людським капіталом, що сприятиме його формуванню й розвитку відповідно до довгострокових цілей підприємства. Відповідно, стратегічне управління людським капіталом доцільно розглядати як складову загальної системи управління розвитком підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між людським потенціалом та стратегічними цілями організації. У цьому контексті постають питання розробки механізмів, за допомогою яких інвестиції у знання й компетентності працівників можуть трансформуватися в організаційні результати та сприяти довгостроковому розвитку підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах прискорення технологічних змін, коли стратегічна цінність людського капіталу дедалі більше визначається не лише наявним набором компетентностей, а й здатністю працівників до їх постійного оновлення.

## *АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ*

Проблематика стратегічного управління людським капіталом розглядається багатьма науковцями. Так, теоретичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій були розроблені у працях Н. Васюткіної, М. Андрієнко та Р. Самітова [1]. Питання стратегічного управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації було досліджено науковцями А. Антоховим, Є. Листопадом, Д. Грачовим [2]. Також слід відзначити дослідження З. Коваль, у якому обґрунтовано роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства [3]. Водночас аналіз наукових праць засвідчує, що попри значну увагу дослідників до проблематики управління людським капіталом, недостатньо розкритими залишаються питання його стратегічного управління у взаємозв'язку з процесами організаційного розвитку підприємства. У сучасних умовах недостатньо розглядати стратегічне управління людським капіталом лише як систему узгодження кадрової політики із загальною стратегією компанії. Потребує уточнення механізм, за допомогою якого прогнозування майбутніх компетентностей, розвиток працівників, внутрішня мобільність та використання цифрових інструментів управління персоналом інтегруються в єдину систему формування організаційної спроможності. Зокрема, потребують подальшого дослідження напрями та механізми ефективного формування й використання людського капіталу, які забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяють досягненню стратегічних цілей.

## *ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ*

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління людським капіталом, узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «людський капітал» та його складових, дослідження ролі стратегічного управління людським капіталом у забезпеченні організаційного розвитку підприємства, а також визначення основних напрямів підвищення ефективності його формування, розвитку та використання.

## *ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ*

У сучасному конкурентному середовищі, яке характеризується динамічними змінами та активним упровадженням цифрових технологій, ефективне управління внутрішніми ресурсами стає важливою передумовою розвитку підприємства. Особливе місце серед них посідає людський капітал, що охоплює знання, професійні навички, компетентності та досвід працівників і визначає значну частину потенціалу організації. Підприємства, які системно інвестують у розвиток людського капіталу, здатні краще адаптуватися до змін, підтримувати належний рівень результативності й формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Розкриття цієї проблематики потребує насамперед уточнення сутності поняття

«людський капітал», його основних складових і характеристик, що передбачає аналіз відповідних наукових підходів.

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність різних підходів до трактування сутності людського капіталу. Частина науковців акцентує увагу на його соціально-економічній природі та здатності створювати економічну цінність, тоді як інші розглядають людський капітал як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду та інших характеристик працівників, які можуть бути використані для підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Так, науковці О.В. Птащенко й О.М. Шершенюк наголошують на тому, що людський капітал – це одна із найважливіших складових успіху будь-якого суб'єкта господарювання [4, с. 57]. Н.М. Голда та О.І. Краузе підкреслюють, що дане поняття варто розглядати як соціально-економічну категорію, яка є похідною від таких категорій, як робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал та людський чинник [5, с. 229]. Як зазначає А.О. Завгородній, під визначенням «людський капітал» варто розуміти сукупність знань, умінь, навичок, професійного досвіду, творчих здібностей і інших компетенцій співробітників, що мають економічну цінність для підприємства [6].

У межах цього дослідження пропонуємо розглядати людський капітал як сукупність знань, професійних компетентностей, навичок, досвіду, здібностей до навчання, адаптації та інноваційної діяльності, а також інших характеристик персоналу, які формують його потенціал до створення економічної та організаційної цінності. Важливим є не лише накопичення зазначених характеристик, а й їх постійний розвиток, оновлення та ефективне використання відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Передумовою ефективного стратегічного управління людським капіталом є розуміння його структури, основних складових та взаємозв'язків між ними. Згідно з підходом Г. Сиротюк та Л. Болтянської, основними складовими людського капіталу є знання і навички, досвід, освіта й навчання, творчий потенціал, адаптивність і гнучкість, комунікаційні навички та співпраця [7, с. 131]. Натомість О. Шульга вважає, що людський капітал складається з капіталу освіти, капіталу здоров'я та капіталу культури [8]. В. Федорченко обґрунтовує те, що людський капітал формується на основі досвіду, мотивації, інтелекту (знання, кваліфікації, професійні навички), здібностей, особистих атрибутів (характер, креативність, самооцінка), матеріального становища, а також фізичного й психологічного здоров'я [9, с. 143]. У контексті організаційного розвитку підприємства до складових людського капіталу доцільно віднести професійні знання та компетентності, практичний досвід, здатність до безперервного навчання і розвитку, творчий та інноваційний потенціал, адаптивність і гнучкість, комунікаційні та командні навички, а також мотиваційні й особистісні характеристики працівників. Така структура відображає сучасне розуміння людського капіталу як динамічного потенціалу, який не лише забезпечує виконання поточних завдань, а й визначає здатність підприємства до адаптації, інновацій та організаційних змін. У цьому розумінні важливим об'єктом стратегічного управління стає не лише наявний рівень компетентностей, а й швидкість та спроможність їх оновлення.

Формування теорії людського капіталу стало підґрунтям для переосмислення ролі витрат, спрямованих на розвиток людини. Вкладення в освіту, професійну підготовку, набуття нових компетентностей та інші напрями розвитку персоналу мають інвестиційний характер, оскільки їх результат проявляється у довгостроковій перспективі. Накопичені працівниками знання, професійний досвід, здібності та особистісні якості можуть бути використані для створення додаткової цінності, підвищення результативності діяльності підприємства та формування його інтелектуального потенціалу. Таким чином, розвиток людського капіталу має значення не лише для окремого працівника, а й для підприємства та економіки загалом [10, с. 55]. Водночас важливим є не лише формування людського капіталу, а й створення умов для його цілеспрямованого розвитку та раціонального використання з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства і змін у зовнішньому середовищі. Саме тому управління людським капіталом доцільно здійснювати на стратегічному рівні, пов'язуючи напрями розвитку персоналу з довгостроковими пріоритетами діяльності підприємства. Стратегічне управління людським капіталом у такому разі спрямовується на формування необхідних підприємству компетентностей, розвиток потенціалу працівників та його ефективне використання для забезпечення стабільного функціонування і подальшого розвитку. Відповідно, цілі такого управління мають формуватися у взаємозв'язку із місією та стратегією підприємства, враховуючи необхідність адаптації до змін і зміцнення його конкурентних позицій [10, с. 55].

Сучасна трансформація підходів до управління людським капіталом посилює орієнтацію на компетентності та навички як основу кадрових рішень. Це передбачає перехід від оцінювання працівника переважно за формальними характеристиками посади чи освіти до визначення конкретного набору компетентностей, необхідних для виконання стратегічно важливих завдань. Такий підхід створює основу для точнішого виявлення компетентнісних розривів, персоналізації навчання та розвитку внутрішньої мобільності.

Одним із важливих напрямів стратегічного управління людським капіталом є залучення та утримання талантів. Залучення кваліфікованих працівників дає змогу підприємству формувати необхідний кадровий потенціал відповідно до його стратегічних потреб. Водночас важливого значення набуває не лише пошук фахівців із необхідними знаннями та компетентностями, а й створення умов для їх довгострокової роботи та професійного розвитку в межах підприємства. Висока плинність персоналу може призводити до втрати

накопичених знань і досвіду та негативно позначатися на безперервності організаційних процесів. Саме тому можливості професійного і кар'єрного розвитку, належна система стимулювання, конкурентна винагорода та сприятливе робоче середовище є важливими складовими політики утримання працівників. Залучення й утримання талантів у результаті сприяє формуванню компетентного та вмотивованого кадрового складу, здатного забезпечувати реалізацію стратегічних цілей, ефективно долучатися до впровадження організаційних змін та створювати передумови для довгострокового розвитку підприємства [11, с. 3]. Роль людського капіталу особливо посилюється в умовах постійних змін зовнішнього середовища, адже саме персонал є рушійною силою організаційних перетворень та безпосереднім учасником процесів розвитку підприємства. Знання, професійні компетентності, досвід та здатність працівників адаптуватися до нових умов визначають можливості компанії своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Водночас невідповідність компетентностей персоналу актуальним потребам підприємства, кадровий дефіцит, порушення внутрішніх комунікацій і зниження мотивації й залученості можуть стримувати реалізацію організаційних змін та негативно позначатися на результативності його діяльності [12, с. 44-45].

Відповідно, важливого значення набуває формування такого кадрового потенціалу, який характеризується готовністю до змін, адаптивністю, здатністю до професійного розвитку та ефективної взаємодії. Компетентний і вмотивований персонал забезпечує не лише безперервність поточних процесів, а й створює основу для їх удосконалення, впровадження нових підходів до організації роботи та трансформації внутрішніх комунікацій. Таким чином, цілеспрямований розвиток людського капіталу підвищує спроможність підприємства адаптуватися до змін та перетворювати зовнішні виклики на можливості для подальшого організаційного розвитку [12, с. 44-45].

Визнання персоналу рушійною силою перетворень закономірно підводить до питання про те, яке місце людський капітал посідає у формуванні та реалізації стратегії підприємства. Ресурсна концепція пояснює стійкі конкурентні переваги насамперед через внутрішні ресурси, що є цінними, рідкісними та важковідтворюваними для конкурентів. Людський капітал відповідає цим ознакам чи не найповніше: професійний досвід, неформалізовані знання й усталені моделі взаємодії в колективі накопичуються роками та міцно вбудовані в конкретне організаційне середовище, а отже, їх складно відтворити або придбати в готовому вигляді, оскільки значна частина таких знань і компетентностей формується в процесі тривалої професійної діяльності та взаємодії працівників. У цифрову епоху цей акцент лише посилюється, адже людський капітал перестає бути пасивним ресурсом, який потребує адміністрування, і набуває ролі стратегічного активу, що уможливлює саму технологічну трансформацію підприємства [13; 14]. Поширення рішень на основі штучного інтелекту змінює не лише структуру необхідних компетентностей, а й сам характер використання людського капіталу. У центрі стратегічного управління дедалі більше опиняється здатність працівників ефективно взаємодіяти з цифровими технологіями, доповнюючи їхні можливості критичним мисленням, творчістю, комунікацією та професійним судженням. Відтак завдання HR-менеджменту полягає не лише у формуванні цифрових навичок, а й у забезпеченні комплементарності людських і технологічних можливостей.

Аналіз міжнародної практики свідчить про формування спільних тенденцій у стратегічному управлінні людським капіталом, серед яких особливого значення набувають цифровізація HR-процесів, безперервне навчання та розвиток працівників, формування цифрових, соціальних і комунікативних компетентностей, а також упровадження гнучких форм організації праці [13]. Зазначені тенденції набувають особливої актуальності для українських підприємств, які одночасно мають забезпечувати розвиток людського капіталу та збереження кадрового потенціалу в умовах обмеженості ресурсів, структурних змін на ринку праці та дефіциту кваліфікованих фахівців. У таких умовах стратегічне управління людським капіталом має бути орієнтоване не лише на ефективне використання наявного кадрового потенціалу, а й на його відновлення, розвиток та адаптацію до нових вимог бізнес-середовища.

Відмінність стратегічного управління людським капіталом від традиційної кадрової роботи полягає насамперед у часовому горизонті та логіці прийняття управлінських рішень. Оперативний підхід зосереджується на вирішенні поточних кадрових завдань, а саме закритті вакансій, організації навчання чи забезпеченні необхідної чисельності персоналу. Стратегічний підхід передбачає визначення того, які знання, компетентності та професійні навички будуть необхідні підприємству в перспективі, і які управлінські рішення слід приймати вже сьогодні для їх своєчасного формування та розвитку.

Також слід зазначити, що стратегічне кадрове планування має переходити від розрахунку кількісної потреби в працівниках до прогнозування майбутніх компетентностей і сценаріїв трансформації робочих ролей. Це передбачає регулярне зіставлення стратегічних пріоритетів підприємства з наявним і перспективним профілем навичок персоналу та визначення оптимального співвідношення розвитку талантів, внутрішньої мобільності й залучення нових компетентностей із зовнішнього ринку праці. Такий підхід змінює і ставлення до витрат на персонал: вони розглядаються не лише як поточні витрати підприємства, а як стратегічні інвестиції у розвиток людського капіталу, організаційні можливості та довгострокову результативність. Реалізація стратегічного підходу спирається на конкретний набір управлінських інструментів, кожен з яких по-своєму впливає на організаційну спроможність підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти стратегічного управління людським капіталом та їх внесок в організаційний розвиток підприємства**

| Інструмент | Основний зміст | Внесок в організаційний розвиток |
|---|---|---|
| Стратегічне кадрове планування | Визначення ключових посад, виявлення компетентнісних розривів, прогнозування потреби в кадрах. | Забезпечує кадрову готовність до реалізації обраної стратегії. |
| Навчання та перекваліфікація | Формальне й неформальне навчання, участь у проєктах, персоналізовані програми підвищення та оновлення кваліфікації. | Зменшує розрив у навичках, підвищує адаптивність до технологічних змін. |
| Управління талантами | Залучення, адаптація, розвиток й утримання працівників із критично важливими компетентностями або високим потенціалом | Зберігає накопичені знання та знижує плинність кадрів. |
| Компетентнісний підхід | Моделі компетентностей, оцінювання персоналу, індивідуальні плани розвитку. | Узгоджує поведінку працівників зі стратегічними цілями. |
| Система стимулювання | Конкурентна оплата праці, об'єктивне оцінювання, зворотний зв'язок, кар'єрні перспективи. | Формує лояльність і залученість персоналу. |
| HR-аналітика й цифрові кадрові рішення | Система метрик, прогнозування плинності, автоматизація кадрових процесів. | Підвищує обґрунтованість управлінських рішень. |

Джерело: складено авторами на основі [14-16; 18-20]

Серед зазначених інструментів особливого значення набувають навчання та перекваліфікація персоналу, які дають змогу своєчасно оновлювати професійні компетентності працівників відповідно до змін у технологіях, організації праці та стратегічних потребах підприємства. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, до 2030 року близько 39% наявного набору ключових навичок працівників зазнає трансформації або втратить актуальність. Водночас 63% опитаних роботодавців визначають дефіцит необхідних навичок як одну з основних перешкод для трансформації бізнесу. Це підкреслює зростаючу роль безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перенавчання (upskilling і reskilling) персоналу як важливих інструментів стратегічного управління людським капіталом. Водночас 85% компаній планують зробити пріоритетом перенавчання власного персоналу, а близько половини – внутрішню мобільність працівників, передбачаючи їх перехід із напрямів, що скорочуються, до тих, де очікується зростання попиту на відповідні компетентності [20]. Наведені дані показують, що розвиток компетентностей уже не є допоміжною HR-функцією, а перетворився на передумову життєздатності підприємства.

Не менш важливим є інструментарій управління талантами, що охоплює взаємопов'язану систему практик, спрямованих на виявлення, залучення, розвиток, утримання та стратегічне переміщення працівників із критично важливими для підприємства компетентностями. Так, Н. Ситник, С. Пермінова та М. Чупріна визначають стратегію управління талантами як покрокову програму дій щодо залучення, адаптації, розвитку, мотивації та утримання найрезультативніших працівників і пропонують розробляти її у три етапи. Етап ініціації встановлює ключові параметри, а саме потребу в талантах, масштаб охоплення, виконавців та часові рамки; етап активації охоплює заходи із залучення й адаптації нових працівників до виходу на стабільні значення показників продуктивності; етап інтеграції спрямований на забезпечення тривалого життєвого циклу таланта в компанії та досягнення ним оптимальної результативності [15]. Практичним ефектом такої послідовності стає скорочення плинності кадрів, збереження накопичених знань і зниження обсягу витрат на повторний добір та адаптацію персоналу. Інструментальним ядром, що поєднує перелічені напрями, виступає компетентнісний підхід. У працях О. Майстренко та В. Васюка аналізується еволюція підходів до взаємодії з персоналом: від адміністративно-бюрократичних моделей до стратегічного управління людським капіталом й наголошується, що саме компетентнісна модель пов'язує знання, уміння, мотивацію та поведінку працівника з досягненням стратегічних результатів організації [16]. Побудована на цій основі система оцінювання дає змогу виявляти компетентнісні розриви та формувати індивідуальні плани розвитку, узгоджені з потребами підприємства. Особливого значення це набуває в умовах цифрової трансформації та поширення рішень на основі штучного інтелекту, коли стратегічне управління організаційним розвитком потребує не лише визначення актуальних компетентностей, а й постійного оновлення навичок відповідно до змін технологій, змісту праці та бізнес-моделей.

Стратегічне управління організаційним розвитком доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює усвідомлення керівництвом необхідності змін, діагностику наявного стану, планування заходів, їх упровадження та закріплення отриманих результатів [17]. Роль людського капіталу актуалізується на кожному з цих етапів: ініціатива щодо змін зазвичай народжується в середовищі кваліфікованих працівників, якість діагностики залежить від їхньої аналітичної підготовки, а закріплення нових практик відбувається лише тоді, коли персонал опанував відповідні навички та сприйняв нові правила роботи. Найвразливішим місцем цього процесу традиційно залишається опір змінам. Інтегративний підхід до управління організаційними змінами пропонує долати його поєднанням дизайн-мислення, гнучких методів управління та організаційної амбідекстрії, підкріплених інтенсивним навчанням і послідовною лідерською підтримкою [17]. Показово, що більшість із названих засобів мають безпосередньо кадрову природу, адже вони працюють через людей, а не через перебудову формальних структур. Результативність описаних заходів визначається тим, наскільки узгоджені між собою три елементи – загальна стратегія підприємства, HR-стратегія та стратегія

організаційних змін. У теорії стратегічного управління персоналом розрізняють вертикальну узгодженість, тобто відповідність кадрових практик цілям організації, і горизонтальну, яка передбачає взаємодоповнюваність самих HR-практик, що мають діяти як цілісний набір, а не як розрізнені заходи [19]. Порушення будь-якого з цих зв'язків знецінює навіть якісно спроєктовані окремі інструменти: програми навчання, не підкріплені змінами в системі винагороди та кар'єрного просування, здебільшого не дають очікуваного приросту продуктивності. Сучасні дослідження доповнюють це розуміння важливим уточненням – узгодженість не є одноразовим актом, який здійснюється на етапі підбору персоналу. Вона має підтримуватися протягом усього життєвого циклу працівника, а в разі виявлення невідповідності відновлюватися за допомогою коригувальних механізмів, зокрема навчання, наставництва та внутрішньої мобільності [19]. Такий динамічний погляд краще відповідає умовам, у яких працюють українські підприємства, де і зовнішнє середовище, і склад персоналу змінюються доволі швидко. Стратегічна узгодженість набуває циклічного характеру: зміна бізнес-стратегії або технологічного середовища має спричиняти перегляд необхідних компетентностей, кадрових практик та пріоритетів розвитку персоналу.

Практичним механізмом поєднання кадрових і загальнокорпоративних цілей слугує збалансована система показників, одна з перспектив якої безпосередньо охоплює навчання та розвиток персоналу. Побудова стратегічної карти унаочнює причинно-наслідкові зв'язки: інвестиції в компетентності позначаються на якості внутрішніх бізнес-процесів, далі – на рівні задоволеності клієнтів і у підсумку на фінансових результатах компанії [18]. Каскадування показників від рівня підприємства до окремих підрозділів перетворює декларативні наміри щодо розвитку персоналу на вимірювані зобов'язання, виконання яких можна контролювати. Цій самій меті підпорядковано і принцип стратегічної узгодженості, за яким стратегія управління талантами є похідною від загальної стратегії управління персоналом та бізнес-стратегії компанії [15]. Узагальнюючи, механізм узгодження доцільно вибудовувати щонайменше за трьома напрямами. Цільовий напрям передбачає єдину систему показників, у якій кадрові індикатори пов'язані з фінансовими та ринковими. Процесний напрям охоплює синхронізацію кадрових заходів з етапами організаційних змін, щоб навчання й перегляд компетентнісних вимог передували впровадженню нововведень, а не відставали від нього. Ціннісний напрям стосується формування організаційної культури, у якій навчання, ініціатива та відкритість до змін сприймаються як норма. За дотримання цих умов людський капітал перестає бути пасивним об'єктом кадрової роботи й дійсно перетворюється на фактор організаційного розвитку підприємства.

## *ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ*

Розгляд наукових підходів до трактування поняття «людський капітал» засвідчив відсутність єдиного визначення. У межах різних концептуальних підходів акцент робиться або на його соціально-економічній природі та здатності генерувати економічну цінність, або ж на характеристиках працівників, що визначають їхню продуктивність і професійну спроможність. У цьому дослідженні людський капітал окреслено як сукупність професійних знань, компетентностей, досвіду та інших продуктивних характеристик працівників, розвиток і ефективне використання яких сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Його принципова відмінність полягає в тому, що він не належить підприємству за правом власності. Частина людського капіталу є невіддільною від працівника, тому його звільнення може призводити до втрати підприємством відповідних знань, компетентностей і досвіду, якщо вони не були належним чином трансформовані в організаційні знання та практики.

Установлено, що організаційний розвиток підприємства значною мірою визначається станом його кадрового потенціалу. Компетентний і вмотивований персонал забезпечує безперервність поточних процесів та створює основу для їх удосконалення, натомість невідповідність компетентностей актуальним потребам, кадровий дефіцит і зниження мотивації стримують упровадження змін. Обґрунтовано доцільність здійснення управління людським капіталом на стратегічному рівні. Такий підхід передбачає планування потреби в компетентностях на перспективу, ставлення до витрат на персонал як до інвестицій та узгодження кадрових рішень із загальними цілями підприємства.

Систематизовано інструменти стратегічного управління людським капіталом – стратегічне кадрове планування, навчання та перекваліфікацію, управління талантами, компетентнісний підхід, стимулювання й винагороду, HR-аналітику, також показано внесок кожного з них в організаційний розвиток. Визначено, що результативність стратегічного управління людським капіталом залежить від узгодженості загальної стратегії підприємства, HR-стратегії та стратегії організаційних змін за цільовим, процесним і ціннісним напрямами. Практичним механізмом такого узгодження може слугувати збалансована система показників зі стратегічною картою, яка пов'язує інвестиції в компетентності персоналу з фінансовими та ринковими результатами діяльності.

З точки зору практичної імплементації результатів дослідження, управлінцям пропонується низка конкретних заходів. Насамперед рекомендується закріплювати напрями розвитку персоналу безпосередньо в документах стратегічного рівня, не обмежуючись лише короткостроковими планами. Крім того, керівникам варто запровадити практику регулярного оцінювання компетентнісних розривів підпорядкованих для

подальшого формування індивідуальних програм навчання. Також варто заохочувати внутрішню мобільність у командах як дієвий спосіб утримання фахівців і збереження організаційних знань й активно використовувати інструменти HR-аналітики для обґрунтування управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики кількісного оцінювання впливу інвестицій у людський капітал на показники організаційного розвитку, а також з аналізом можливостей адаптації описаних інструментів до умов діяльності українських підприємств у період повоєнного відновлення.

**Література**

1. Васюткіна, Н., Андрієнко, М., Самітов, Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 15-22. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3.
2. Антохов А.А., Листопад Є.І., Грачов Д.В. Стратегічне управління людським капіталом у цифровій економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16758183.
3. Коваль З.О. Роль людського капіталу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* 2026. № 41 (69). С. 50-55. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-50-55.
4. Птащенко О.В., Шершенюк О.М. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Проблеми розвитку економіки. Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2024. № 2 (19). С. 56-64. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6
5. Голда Н. М., Краузе О. І. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 6 (97). С. 227-237. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227
6. Завгородній А.О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23.
7. Сиротюк Г., Болтянська Л. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2024. № 31. С. 129-134. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.018.
8. Шульга О.А. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129.
9. Федорченко В.С. Структура та основні характеристики людського капіталу. *The II International Science Conference on Science and Practical Technologies*, January 26-29. 2021. Luxembourg, Luxembourg. С. 142-144.
10. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 176. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8.
11. Hoichuk V., Lyubomudrova N. The impact of strategic human capital management on the competitiveness of an enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, № 2. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1
12. Кудирко О., Корецький М. Управління організаційною стійкістю підприємства в умовах невизначеності: HR-вимір. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* 2026. № 41 (69). С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-43-49.
13. Сабецька Т.І. Стратегічні підходи до використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний досвід. *Економічний простір.* 2026. № 215. С. 54-63. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.54-63.
14. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits.* 2025. Vol. 5, № 4. Article 23. DOI: https://doi.org/10.3390/merits5040023.
15. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Чупріна М.О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір.* 2024. № 195. С. 62–67. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67.
16. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57.
17. Тарасюк О.В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2024. № 3(59). С. 44-49. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49.
18. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. Vol. 4, № 51. С. 103-117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

19. Paleń-Tondel P. From Static Congruence to Dynamic Alignment: Person–Organization Fit Practices and Their Contribution to Sustainable HRM in Poland. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 20. Article 9035. DOI: https://doi.org/10.3390/su17209035.

20. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. Geneva, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

## References

1. Vasiutkina, N., Andriienko, M., Samitov, R. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpryiemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii. *Sustainable Economic Development.* 2024. №2(49). Pp. 15-22. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3.

2. Antokhov A.A., Lystopad Y.I., Hrachov D.V. Stratehichne upravlinnia liudskym kapitalom u tsyfrovii ekonomitsi. Economic Achievements: Prospects and Innovations. 2025. №21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16758183.

3. Koval Z.O. Rol liudskoho kapitalu u formuvanni stratehichnoho potentsialu pidpryiemstva. *Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy: "Economics" Series.* 2026. № 41(69). Pp. 50-55. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-50-55.

4. Ptashchenko O.V., Shersheniuk O.M. Rozvytok liudskoho kapitalu silskohospodarskykh pidpryiemstv v umovakh transformatsiinykh zmin tsyfrovoi ekonomiky. *Issues in Economic Development. Journal of Strategic Economic Research.* 2024. № 2(19). Pp. 56-64. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6

5. Holda N. M., Krauze O. I. Liudskyi kapital yak faktor konkurentospromozhnosti biznesu. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk.* 2025. №6 (97). Pp. 227-237. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227

6. Zavhorodnii A.O. Sutnist ta evoliutsiia upravlinnia liudskym kapitalom pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii. *Economy and Society.* 2025. №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23.

7. Syrotiuk H., Boltianska L. Rol liudskoho kapitalu u vprovadzhenni innovatsii v ahrarnomu sektori. V*isnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia.* 2024. № 31. Pp. 129-134. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.018.

8. Shulha O.A. Derzhavne upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu u suchasnykh umovakh. *Economy and Society.* 2023. №57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129.

9. Fedorchenko V.S. Struktura ta osnovni kharakterystyky liudskoho kapitalu. *The II International Science Conference on Science and Practical Technologies*, January 26-29. 2021. Luxembourg, Luxembourg. Pp. 142-144.

10. Hrynko T.V., Nastychenko Yu.V. Theoretical Foundations of Strategic Human Capital Management of an Enterprise. *Economic Space.* 2021. No. 176. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8.

11. Hoichuk V., Lyubomudrova N. The impact of strategic human capital management on the competitiveness of an enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, № 2. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1

12. Kudyrko O., Koretskyi M. Management of Organizational Resilience of an Enterprise under Conditions of Uncertainty: HR Dimension. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series.* 2026. No. 41 (69). Pp. 43-49. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-43-49.

13. Sabetska T.I. Stratehichni pidkhody do vykorystannia liudskoho kapitalu na pidpryiemstvakh: mizhnarodnyi dosvid. *Economic Space.* 2026. No. 215. Pp. 54–63. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.215.54-63.

14. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5, No. 4. Article 23. DOI: https://doi.org/10.3390/merits5040023.

15. Sytnyk N.I., Perminova S.A., Chuprina M.O. Stratehichni aspekty upravlinnia talantamy v biznes-orhanizatsii. *Economic Space.* 2024. No. 195. Pp. 62–67. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67.

16. Maistrenko O., Vasiuk V. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Economy and Society.* 2025. No. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57.

17. Tarasiuk O.V. Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy: protsesnyi ta intehratyvnyi pidkhody. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis.* 2024. No. 3(59). Pp. 44–49. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49.

18. Travinska S., Derun I., Mykhalska O. Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpryiemstva. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. Vol. 4, No. 51. Pp. 103–117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

19. Paleń-Tondel P. From Static Congruence to Dynamic Alignment: Person–Organization Fit Practices and Their Contribution to Sustainable HRM in Poland. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, No. 20. Article 9035. DOI: https://doi.org/10.3390/su17209035.

20. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. Geneva, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/