

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВІЛЬЧИНСЬКА Оксана Миколаївна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри кафедри статистики*

Львівського національного університету Імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4544-4751>

МАРЕЦЬ Оксана Романівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри кафедри статистики*

Львівського національного університету Імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4044-7443>

ШУМИЛО Христина Романівна

здобувачка освітнього рівня «магістр»

Львівського національного університету Імені Івана Франка

Анотація. У статті досліджено роль інвестицій у людський капітал як складової фінансової стратегії підприємства. Метою дослідження є кількісне оцінювання впливу витрат на персонал на фінансові результати діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Методологічну основу становлять методи бізнес-статистики, економіко-статистичного аналізу динамічних рядів, коефіцієнтного та порівняльного аналізу. Проведено оцінювання показників продуктивності праці, рентабельності та частки витрат на оплату праці у структурі доходу. Встановлено зростання продуктивності праці при одночасному підвищенні частки витрат на персонал, що підтверджує інтенсивний характер розвитку підприємства. Доведено доцільність інтеграції HR-показників у систему фінансового планування для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Ключові слова: людський капітал, фінансова стратегія, бізнес-статистика, економіко-статистичний аналіз, кількісний аналіз, продуктивність праці, рентабельність, інвестиції в персонал.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання динамічності економічного середовища відбувається переорієнтація джерел конкурентних переваг підприємств із матеріальних активів на нематеріальні ресурси. Особливого значення набуває людський капітал, який охоплює знання, професійні компетенції, навички, мотивацію та інноваційний потенціал працівників. У сучасній економіці саме якість людського капіталу визначає здатність підприємств до адаптації, технологічного оновлення та формування стійких конкурентних позицій.

Міжнародний досвід свідчить, що інвестиції у людський капітал є важливим чинником економічного зростання, підвищення продуктивності праці та

довгострокової фінансової стабільності бізнесу. В рамках ресурсної теорії підприємства людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, який за умови ефективного управління здатний формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас практична реалізація цього підходу потребує інтеграції показників управління персоналом (HR-показників) у систему фінансового планування та стратегічного управління.

Для українських підприємств зазначена проблема набуває особливої актуальності в умовах воєнних викликів, структурних змін на ринку праці, трудової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів. За таких обставин традиційна фінансова стратегія, орієнтована переважно на управління матеріальними та фінансовими активами, виявляється недостатньою, оскільки не враховує вплив людського чинника на результати господарської діяльності. Недооцінка інвестицій у розвиток персоналу обмежує можливості підприємств щодо впровадження інновацій, підвищення продуктивності та розширення ринків збуту [5].

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері людського капіталу, дискусійним залишається питання трактування витрат на персонал як інвестиційної складової фінансової стратегії підприємства та методів кількісного оцінювання їх ефективності [5, 6]. У більшості випадків витрати на оплату праці та розвиток персоналу розглядаються як поточні операційні витрати, що ускладнює оцінювання їх довгострокового впливу на фінансові результати та стратегічну стійкість підприємства.

Таким чином, актуалізується науково-практичне завдання обґрунтування підходів до інтеграції інвестицій в людський капітал у систему фінансової стратегії підприємства та визначення їх впливу на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і результати діяльності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади концепції людського капіталу були сформульовані у працях Т. Шульца [11] та Г. Беккера [1], які обґрунтували економічну доцільність інвестицій в освіту, професійну підготовку та розвиток навичок як чинників підвищення продуктивності праці та довгострокового економічного зростання. Подальший розвиток теорії пов'язаний із дослідженнями Дж. Мінсера [7], який емпірично довів взаємозв'язок між рівнем освіти, досвідом роботи та доходами, що стало основою для кількісного оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал.

У сучасних наукових дослідженнях людський капітал розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс підприємства. Зокрема, метааналіз Т. Крука та співавторів підтверджує статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем людського капіталу та результативністю компаній [2]. У межах концепції інтелектуального капіталу М. Субраманіам та М. Юндт доводять, що людський капітал є ключовим чинником формування інноваційних можливостей підприємства [12]. Таким чином, сучасна література підкреслює стратегічний характер інвестицій у персонал як передумови конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у розвиток підходів до оцінювання людського капіталу здійснюють міжнародні організації та консалтингові структури. У межах ініціативи *The Human Capital Project* Світовий банк визначає людський капітал як основний драйвер економічного зростання, наголошуючи на ризиках його недофінансування [13]. Аналітичні матеріали OECD акцентують увагу на розвитку компетентностей, інноваційності та адаптивності персоналу як основі економіки знань [8]. У звітах Deloitte та PwC підкреслено зростання ролі аналітики персоналу, цифровізації HR-процесів та стратегічної інтеграції управління персоналом у систему корпоративного

управління [3; 9].

Водночас окремі публікації мають більш прикладний характер і спрямовані на пояснення сутності людського капіталу та його економічного значення (Human Capital Theory, n.d.; Kenton; Ross, n.d.) [4; 5; 10], що дозволяє систематизувати базові поняття досліджуваної категорії.

У вітчизняній науковій літературі проблематика управління персоналом та його стратегічного значення для розвитку підприємств висвітлена у працях А. С. Зайцевої та О. В. Маковоз, які розглядають кадровий потенціал як ключову передумову стратегічного розвитку підприємств [14]. Тенденції у сфері управління персоналом в умовах трансформаційної економіки досліджує В. Тимошенко, акцентуючи увагу на адаптивності HR-політики до сучасних викликів [19]. Питання фінансового аналізу та фінансового менеджменту як інструментів стратегічного управління розкрито у працях М. І. Крупки, О. Є. Кузьміна та З. В. Герасимчука, а також А. М. Поддєрьогіна [15–17], що створює методичне підґрунтя для дослідження взаємозв'язку людського капіталу та фінансової стратегії підприємства.

Окремої уваги заслуговують сучасні дослідження впливу управлінських стратегій на зниження плинності кадрів та формування стійкого розвитку підприємств. Зокрема, Lopez-Sanchez та співавт. пропонують модель системної динаміки для оцінювання стратегій, спрямованих на зменшення плинності персоналу, що підтверджує необхідність комплексного підходу до інтеграції людського капіталу в систему стратегічного управління [6].

Разом із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що, попри значну увагу до ролі людського капіталу, недостатньо розробленими залишаються питання його інтеграції у фінансову стратегію підприємства на мікрорівні. Більшість досліджень фокусуються або на макроекономічному вимірі людського капіталу, або на функціональних аспектах управління персоналом, тоді як механізми формалізації впливу інвестицій у персонал на фінансові результати підприємства потребують подальшого методичного обґрунтування. Це зумовлює необхідність проведення прикладного дослідження на основі реальних фінансових даних українських підприємств, зокрема ТОВ «Кормотех».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та кількісне оцінювання ролі інвестицій у людський капітал як складової фінансової стратегії підприємства на основі аналізу діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: уточнити економічну сутність та структурні складові поняття «людський капітал» у контексті сучасних підходів до стратегічного управління підприємством; систематизувати наукові підходи до оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал та визначити їх методичні обмеження; дослідити особливості формування фінансової стратегії підприємства та обґрунтувати місце інвестицій у персонал у її структурі; здійснити економіко-статистичний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр. із використанням показників продуктивності праці, рентабельності та структури витрат; визначити взаємозв'язок між динамікою витрат на оплату праці та фінансовими результатами підприємства; обґрунтувати стратегічні переваги інтеграції HR-показників у систему фінансового планування.

Виходячи з окресленої мети та завдань, у дослідженні перевіряється гіпотеза про те, що інвестиції у людський капітал мають стратегічний характер і виступають не лише операційними витратами, а інструментом підвищення продуктивності праці, забезпечення інтенсивного розвитку та зміцнення довгострокової фінансової стійкості

підприємства.

Виклад основних результатів. У сучасній економіці знань людський капітал виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Відповідно до класичної теорії людського капіталу [2] інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток навичок сприяють підвищенню продуктивності праці та зростанню доходів [3]. Модель Мінсера [7] емпірично підтвердила позитивну залежність між рівнем освіти та індивідуальними доходами, що стало підґрунтям для подальших кількісних досліджень ефективності інвестицій у людський капітал.

У межах ресурсної теорії підприємства людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, який відповідає критеріям VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) і забезпечує стійкі конкурентні переваги [2]. Сучасні дослідження підтверджують, що людський капітал є ключовим елементом інтелектуального капіталу та визначає інноваційний потенціал підприємства (Subramaniam & Youndt, 2005).

Метааналіз Crook et al. засвідчив статистично значущий позитивний зв'язок між рівнем людського капіталу та фінансовими результатами компаній, зокрема показниками прибутковості та ринкової вартості [2]. Новітні дослідження у сфері HR-аналітики [3; 9] підкреслюють необхідність інтеграції показників людського капіталу у систему стратегічного та фінансового планування.

Згідно з підходами вітчизняних дослідників у сфері фінансового та економічного аналізу, витрати на персонал мають подвійний характер: з одного боку, вони належать до поточних витрат, з іншого – формують потенціал майбутнього зростання та можуть розглядатися як інвестиції у стратегічні ресурси підприємства [17].

Специфічною особливістю людського капіталу є його портативність: носієм капіталу виступає працівник, що створює ризик втрати інвестицій у разі плинності кадрів. Проте емпіричні дослідження доводять, що впровадження систем довгострокової мотивації та розвитку компетенцій зменшує цей ризик і забезпечує позитивний економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі [18].

Для кількісного оцінювання впливу інвестицій у людський капітал доцільно використовувати систему економіко-статистичних показників, зокрема: продуктивність праці; частку витрат на оплату праці у структурі доходу; показники валової та операційної рентабельності; індекс інтенсивності розвитку (значення індексу більше 1 свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства).

Інтеграція інвестицій у людський капітал у фінансову стратегію передбачає [15]:

- Формування бюджету розвитку персоналу.
- Визначення кількісних HR-KPI.
- Оцінювання впливу HR-показників на фінансові результати.
- Коригування стратегічних рішень на основі статистичного аналізу.

Таким чином, людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а стратегічним активом, який за умови належного фінансово-статистичного моніторингу забезпечує інтенсивний розвиток підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Відповідно до поставлених завдань дослідження здійснено кількісну оцінку взаємозв'язку між інвестиціями у людський капітал та фінансовими результатами діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. Аналіз базується на показниках фінансової звітності та даних щодо чисельності персоналу.

Чисельність персоналу підприємства демонструє помірну позитивну динаміку. Станом на 31.12.2024 р. у компанії працювало 1026 осіб (у 2023 р. – 979 осіб). Середня чисельність працівників зросла з 857 осіб у 2022 р. до 951 особи у 2024 р., що становить

приріст на 11,0% за аналізований період.

Зазначене зростання супроводжується реалізацією системної політики розвитку людського капіталу, яка включає: внутрішні освітні програми, програми розвитку лідерства, менторські ініціативи, залучення зовнішніх експертів, професійні галузеві навчання.

Навчальні заходи охоплюють як управлінські та стратегічні компетенції (проектний менеджмент, сучасне лідерство, стратегічне мислення), так і цифрові навички, фінансову грамотність, аналітичні інструменти та спеціалізовані виробничі знання. Такий комплексний підхід свідчить про інституціоналізацію інвестицій у людський капітал та їх інтеграцію у стратегічні цілі підприємства.

Аналіз фінансових результатів підприємства засвідчив стійку позитивну динаміку основних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції становив: 3 306 632 тис. грн у 2022 р., 4 478 613 тис. грн у 2023 р. та 5 335 858 тис. грн у 2024 р.

Сукупне зростання за три роки склало 61,4%, що свідчить про активну експансію підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках. У доларовому еквіваленті оборот збільшився з 124 млн дол. США у 2022 р. до 162,7 млн дол. США у 2024 р. Паралельно зростали обсяги виробництва (понад 83 тис. тонн у 2024 р.) та частка експорту (близько третини загального обсягу продажів), що підтверджує посилення ринкових позицій підприємства.

Продуктивність праці визначено як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників: 3 858 тис. грн/особу у 2022 р., 5 142 тис. грн/особу у 2023 р. та 5 611 тис. грн/особу у 2024 р. Загальне зростання продуктивності праці за 2022–2024 рр. склало 45,4%.

Отримана динаміка свідчить про те, що приріст доходу підприємства відбувався швидшими темпами, ніж зростання чисельності персоналу. Це вказує на інтенсивний характер розвитку підприємства та підвищення ефективності використання людського капіталу.

З огляду на помірне зростання чисельності працівників (+11,0% за період) та суттєве збільшення доходу (+61,4%), можна зробити висновок, що ключовим фактором фінансового зростання виступило не розширення трудових ресурсів, а підвищення їх результативності. Така тенденція узгоджується з концепцією стратегічного інвестування у людський капітал.

Для оцінювання інвестиційної складової витрат на персонал розраховано частку витрат на оплату праці у чистому доході підприємства: 263 664 тис. грн у 2022 р., 413 117 тис. грн у 2023 р., 490 930 тис. грн у 2024 р.

Частка фонду оплати праці у структурі доходу склала: 7,97% у 2022 р., 9,22% у 2023 р. та 9,20% у 2024 р.

Отримані результати свідчать про зростання інвестицій у людський капітал у 2023 році та стабілізацію їх питомої ваги у 2024 році. Водночас підвищення продуктивності праці на 45,4% за аналізований період перевищує приріст частки витрат на персонал, що підтверджує їх інвестиційний, а не суто витратний характер. Таким чином, вкладення у людський капітал забезпечили приріст результативності діяльності підприємства без непропорційного зростання навантаження на доходи.

Для кількісної оцінки ефективності інвестицій у людський капітал використано показник умовної віддачі інвестицій у персонал (HR-ROI), який визначається як співвідношення приросту доходу до приросту витрат на оплату праці:

- у 2023 році порівняно з 2022 - 7,8 – тобто кожна додаткова 1 грн витрат на персонал забезпечила близько 7,8 грн приросту доходу.

- у 2024 році порівняно з 2023 - 11,0 -кожна додаткова 1 грн витрат на персонал забезпечила близько 11 грн приросту доходу.

Відтак значення розрахованих HR-ROI свідчать про зростання економічної ефективності інвестицій у людський капітал у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це підтверджує, що вкладення у розвиток персоналу мали мультиплікативний ефект і сприяли масштабуванню бізнесу без пропорційного збільшення витрат. Хоч зазначений показник не є класичним фінансовим ROI, однак дозволяє формалізувати взаємозв'язок між інвестиціями у персонал та фінансовими результатами підприємства в межах економіко-статистичного аналізу.

Отримані результати економіко-статистичного аналізу свідчать про наявність системного взаємозв'язку між інвестиціями у людський капітал та фінансовими показниками діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці, стабілізація частки витрат на оплату праці у структурі доходу та позитивна динаміка показника умовної віддачі інвестицій у персонал підтверджують інтенсивний характер розвитку ТОВ «Кормотех». Узагальнення встановлених причинно-наслідкових залежностей і результатів кількісного аналізу дозволило сформулювати концептуальну модель інтеграції HR-показників у систему фінансової стратегії підприємства. Запропонована модель відображає механізм трансформації інвестицій у людський капітал у фінансові результати та ґрунтується на формалізації виявлених статистичних закономірностей (рис. 1).



Рис.1. Модель інтеграції показників управління персоналом у систему фінансової стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель відображає причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями у людський капітал та фінансовими результатами підприємства в межах замкненого стратегічного циклу управління. Початковим елементом виступають інвестиції у розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, формування компетенцій), які трансформуються у вимірювані HR-показники – продуктивність праці, частку витрат на оплату праці у доході, рівень

плинності кадрів.

Наступним етапом є вплив HR-показників на фінансові результати підприємства, зокрема на динаміку доходу, рентабельність та показники фінансової стійкості. Зростання продуктивності праці та оптимізація структури витрат сприяють підвищенню ефективності діяльності та формуванню конкурентних переваг. Отримані фінансові результати, у свою чергу, враховуються при формуванні та коригуванні фінансової стратегії підприємства, що включає бюджетування, інвестиційну політику та планування ресурсів.

Таким чином, модель демонструє циклічний характер інтеграції HR у фінансове управління: результати реалізації стратегії формують нові можливості для інвестування у людський капітал, забезпечуючи безперервність розвитку та інтенсивний характер зростання підприємства. Застосування такої моделі дозволяє формалізувати вплив людського чинника на фінансові показники та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Висновки. Результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу: інвестиції у людський капітал мають стратегічний характер і забезпечують інтенсивний розвиток підприємства. Вони формують не лише соціальний, а й економічний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації структури витрат та зміцненні фінансової стійкості.

Емпіричний аналіз діяльності ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 рр. засвідчив наявність взаємозв'язку між динамікою витрат на персонал, продуктивністю праці та зростанням доходу підприємства. Підвищення показника умовної віддачі інвестицій у персонал та індексу інтенсивності розвитку підтверджує ефективність інтеграції людського капіталу у фінансову стратегію.

Практичний досвід підприємства демонструє, що включення показників управління персоналом до системи фінансового планування дозволяє трансформувати витрати на персонал з операційної категорії у стратегічний інструмент довгострокового розвитку. У межах дослідження удосконалено підхід до оцінювання ролі людського капіталу шляхом розроблення моделі замкненого стратегічного циклу «інвестиції у персонал – показники управління персоналом – фінансові результати – стратегічне коригування», яка формалізує механізм впливу людського капіталу на фінансову стійкість підприємства.

Перспективи подальших досліджень. Розроблення статистичної моделі оцінювання впливу витрат на персонал на показники прибутковості та рентабельності з використанням регресійного аналізу, оцінювання довгострокового ефекту інвестицій у персонал із використанням панельних даних за більш тривалий період, дослідження взаємозв'язку між показниками залученості персоналу та фінансовими результатами, що дозволить розширити інструментарій кількісного аналізу людського капіталу, розроблення інтегрованої системи HR-KPI для фінансового планування, адаптованої до українських умов воєнної економіки.

Список використаної літератури

1. Becker, G. (1993). Human Capital. – University of Chicago Press, 1993.
2. Crook, T. & Todd, Sam & Combs, James & Woehr, David & Ketchen, David. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. Journal of Applied Psychology. 96. 443-456. 10.1037/a0022147.

3. Deloitte. (2022). Human Capital Trends 2022. – Global Report. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/human-capital-trends.html>
4. Human Capital Theory. Available at: <https://www.healthassured.org/blog/human-capital-theory/>
5. Kenton, W. (2023). *Human capital definition: Types, examples and relationship to the economy*. Investopedia. Retrieved December 20, 2025, from <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp#:~:text=Human%20capital%20allows%20an%20economy,which%20contribute%20to%20economic%20growth>
6. Lopez-Sanchez E, Ramirez-Nafarrate A, Zavala A, Elizondo-Noriega A, Montalvo-Corzo RF (2025;), "System dynamics model for evaluating ESG-based strategies to reduce turnover in manufacturing". *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2025-0029>
7. Mincer, J. *Schooling, Experience, and Earnings*. – Columbia University Press, 1974.
8. OECD. (2020) *Human Capital in the 21st Century*. – Paris: OECD Publishing, 2020.
9. PwC (2023). *Workforce of the Future*. <https://www.pwc.com/gx/en/newsroom/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
10. Ross S. What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
11. Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. – The American Economic Review, 1961.
12. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
13. World Bank. (2019). *The Human Capital Project*. – Washington, 2019.
14. Зайцева, А. С., Маковоз, О. В. (2023). Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (84), 21–28.
15. Крупка, М. І. (Ред.). (2019). *Фінансовий менеджмент: підручник*. ЛНУ імені Івана Франка.
16. Кузьмін, О. Є., & Герасимчук, З. В. (2020). *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Новий Світ – 2000.
17. Поддєрьогін, А. М. (Ред.). (2017). *Фінансовий менеджмент* (2-ге вид., перероб.). КНЕУ.
18. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
19. ТОВ «Кормотех». (2024). *Дані фінансової звітності за 2021–2024 рр.* Отримано 2 лютого 2026 р. з <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist>

Дата надходження статті: 06.03.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026