

УДК 331.101.3:005.35:330.341.1

**Коваль Мар'ян Тарасович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID: 0009-0002-5699-3585

**Шандра Павло Олексійович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID: 0009-0001-8981-3248

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті розкрито особливості формування людського капіталу як ключової передумови розроблення та реалізації стратегій сталого розвитку підприємств у цифровій економіці. Аргументовано, що в умовах зростання ролі даних, алгоритмів, цифрових платформ і технологічних рішень саме людський капітал стає ресурсом, який здатний поєднати складні системи знань із практикою прийняття управлінських рішень. Показано, що сучасні підприємства стикаються з кардинально новими викликами, пов'язаними з інтелектуалізацією праці, появою професій цифрового типу і радикальним зрушенням у структурі трудових компетенцій. Обґрунтовано, що людський капітал перестає бути допоміжною категорією і перетворюється на стратегічний актив, який визначає гнучкість, адаптивність, життєздатність і конкурентоспроможність підприємства. У статті висвітлено взаємозв'язок інвестицій у розвиток людського капіталу з ефективністю управлінських моделей, цифровою трансформацією та формуванням довгострокової стійкості бізнесу.

**Ключові слова:** людський капітал, сталий розвиток, цифровізація, компетенції, інтелектуальні ресурси, стратегія підприємства, економіка знань.

**Постановка проблеми.** Людський капітал дедалі частіше розглядається не як додаткова складова ресурсного потенціалу підприємства, а як його фундаментальна стратегічна основа. У цифровій економіці, де змінюється логіка виробництва, споживання, комунікації і створення доданої вартості, саме людина здатна забезпечити адаптацію і розвиток організації. Проблема полягає в тому, що традиційні моделі управління персоналом не відповідають новій природі трудових відносин. Працівник перестає бути носієм окремих навичок і перетворюється на унікального генератора інтелектуального продукту, якому необхідні середовище, стимули, цифрові інструменти та умови для творчої економічної активності. У таких реаліях підприємства змушені переосмислювати стратегії сталого розвитку через призму інвестицій у людський капітал, його якість, динаміку і здатність до трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку людського капіталу активно розглядають Г. Беккер, Т. Шульц, Д. Белл, Е. Тоффлер, П. Друкер, які підкреслювали зрушення від індустріальної економіки до економіки знань. У сучасній українській науці проблематика інтелектуального потенціалу, цифрових компетенцій та соціального розвитку персоналу висвітлюється у працях Т. Васильціва, О. Амоші, І. Бінька, М. Пашкевича. Дослідники підкреслюють, що роль людського капіталу зростає у зв'язку з цифровізацією бізнес-процесів, однак нерідко поза увагою залишається те, як саме цей капітал впливає на формування стратегій сталого розвитку підприємства. Крім того, недостатньо розкритими залишаються питання взаємодії цифрових технологій із механізмами соціальної відповідальності, корпоративної культури, внутрішньої самоорганізації персоналу та інтелектуальних практик.

**Мета статті.** Мета полягає у тому, щоб обґрунтувати людський капітал як ключовий детермінант формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації, розкрити його зміст, структуру, функціональну роль та механізми впливу на конкурентоспроможність і стійкість організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах людський капітал набуває нового змісту. Він більше не зводиться до сукупності знань, умінь і навичок, які працівник застосовує у виробничому процесі. Його природа стає багатовимірною, складною, такою, що охоплює когнітивні здібності, цифрову грамотність, креативність, емоційний інтелект, здатність до командної взаємодії, інноваційне мислення та навички адаптації. У цифровій економіці саме ці компоненти формують основу продуктивності, адже значна частина трудових функцій автоматизується, і дедалі більше завдань переходять до категорії творчих, аналітичних та управлінських [3].

Підприємства, які прагнуть сталого розвитку, вимушені інвестувати в освітні програми, професійний розвиток, системи мотивації, корпоративну культуру, розвиток лідерства і внутрішніх комунікацій. Сформований людський капітал виступає тим ресурсом, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні ризики, освоювати нові технології, створювати інноваційну продукцію і підтримувати стійкість у нестабільних умовах.

Цифровізація змінює спосіб, у який підприємства формують, зберігають та відтворюють людський капітал. З одного боку, цифрові технології забезпечують швидке накопичення інформації, розвиток дистанційної роботи, доступ до глобальних ринків знань і можливість взаємодії у форматі мережевих спільнот [7]. З іншого боку, вони породжують виклики: прискорення морального старіння компетенцій, необхідність постійного навчання, загострення конкуренції за цифрові таланти і розрив між рівнями цифрової зрілості працівників.

У цих умовах підприємства шукають нові моделі розвитку людського капіталу. До них належать платформи безперервного навчання, програми апскілінгу і рескілінгу, корпоративні тренінгові центри, цифрові академії, системи e-learning та оновлені моделі командної роботи. Працівник у цифровій економіці повинен не лише володіти інструментами, а й розуміти логіку цифрових бізнес-процесів, мати здатність до інтеграції даних, працювати з аналітикою, визначати сценарії і моделювати ризики.

Стратегія сталого розвитку підприємства неможлива без опори на людський капітал. Адже стійкість організації визначається не лише ефективністю її матеріальних ресурсів, а насамперед гнучкістю управлінських рішень, якістю комунікації, інноваційною здатністю та рівнем корпоративної культури. Коли людський капітал розглядається як ядро конкурентної стратегії, підприємство здатне створювати внутрішні механізми самооновлення. Інтелектуальні ресурси формують нову логіку прийняття рішень, де використання цифрових платформ поєднується зі здатністю людини аналізувати складні ситуації і пропонувати інноваційні сценарії. Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку людського капіталу з корпоративною стратегією сталого розвитку. У межах сучасних підходів сталий розвиток тлумачиться як здатність підприємства забезпечити економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. Саме працівники є тими, хто реалізує цю триєдність на практиці. Вони ініціюють соціальні проекти, впроваджують екологічні стандарти, ефективно використовують ресурси, створюють продукти, що відповідають принципам відповідального споживання.

У цифровій економіці саме людський капітал забезпечує сталу конкурентну перевагу. Технології доступні багатьом, але здатність інтерпретувати їхні можливості, використати їх у конкретному бізнес-контексті і трансформувати під потреби підприємства залежить від працівників [2]. Це означає, що стратегія сталого розвитку має ґрунтуватися на побудові середовища, яке стимулює розвиток компетенцій, відкритість до інновацій, культуру взаємодопомоги і відповідальності. Крім того, людський капітал є основою ризик-

менеджменту. Саме компетентний персонал здатний передбачати наслідки кризових ситуацій, оперативно реагувати на зовнішні загрози і зберігати стабільність організації в складних умовах. Підприємства, які не інвестують у розвиток знань, вразливі до ринкових шоків. У кінцевому підсумку стає очевидно, що розвиток людського капіталу в умовах цифровізації перестає бути внутрішнім вибором окремого підприємства і перетворюється на вимогу економічної системи, яка будується на знаннях, інформації та здатності швидко оновлювати компетентності. Підприємства, які ігнорують цей процес, поступово втрачають здатність реагувати на несподівані зміни, адже технології без людського осмислення не створюють стійкого результату [5]. Саме тому людський капітал має розглядатися не як витратна частина, а як ядро стратегічної моделі, що забезпечує життєздатність бізнесу незалежно від коливань ринку.

У цифровій економіці довгострокова стійкість ґрунтується на поєднанні технологій і людської креативності. Жодна технологічна платформа не може замінити інтуїтивні рішення, складне мислення, здатність бачити контекст, відчувати ризики і формувати інноваційні підходи. Ці властивості є унікальними для людського капіталу і роблять його незамінним чинником сталого розвитку. Саме тому підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, мають значно більше шансів побудувати гнучкі бізнес-моделі, що здатні витримати тиск глобальної конкуренції і водночас адаптуватися до місцевих умов.

Поступово формується нова логіка управління. У ній розвиток людини та її інтелектуального потенціалу не розглядаються як окрема сфера HR або навчальних програм, а інтегруються у всі рівні стратегічного планування. Це означає, що цифрова трансформація перестає бути технологічним проектом і переходить у площину культурних змін. Підприємства, які здатні сформувати культуру безперервного навчання, довіри, взаємодопомоги та відкритості, отримують суттєві конкурентні переваги, оскільки саме така культура створює умови, у яких людський капітал реалізує свій максимальний стратегічний ефект.

Отже, людський капітал у цифровій економіці стає тією силою, яка визначає майбутнє підприємства. Він формує основу інноваційності, забезпечує здатність до адаптації, виступає рушієм змін і створює фундамент для стійкого розвитку. Усе це робить людський капітал центральним елементом економічної системи нового типу, де головною конкурентною перевагою є не ресурси, а розуміння, не технології, а здатність людини наповнити їх змістом, не процеси, а цінності, на яких вони вибудовуються. І саме тому стратегія сталого розвитку, що спирається на людський капітал, має найвищий потенціал забезпечити підприємству довготривалу стійкість та економічну життєздатність у цифрову епоху.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що людський капітал у цифрову епоху перетворюється на ключовий формотворчий елемент стратегічного розвитку підприємства. Його значення зростає не стільки через прискорення технологічних змін, скільки через зміну логіки економічних відносин. Цифровізація робить бізнес-середовище більш динамічним, менш передбачуваним, більш залежним від здатності організації не лише адаптуватися, а й моделювати власні сценарії майбутнього. У такій системі саме людина стає тим чинником, який синтезує знання, досвід і технології в цілісну стратегію стійкого функціонування.

Людський капітал демонструє унікальну здатність компенсувати структурні ризики цифрової економіки. Він забезпечує гнучкість і здатність до навчання, які не можуть бути замінені жодними алгоритмами. Уміння людини бачити закономірності там, де машини оперують лише даними, дозволяє підприємствам приймати рішення з огляду на контекст, неповну інформацію, емоційні та соціальні фактори. Це робить людський капітал фундаментом, на якому вибудовується довгострокова стійкість, адже саме люди здатні реалізувати інтегровану модель «економічна ефективність – соціальна відповідальність –

інноваційність» у реальному управлінському процесі. Варто підкреслити, що у цифрову добу інвестиції в людський капітал набувають мультиплікативного характеру. Вони створюють ефект саморозвитку організації, коли компетентні працівники генерують нові знання, ініціюють зміни, формують внутрішню культуру розвитку і сприяють тому, щоб підприємство залишалося конкурентним навіть у періоди різких ринкових коливань. Стійкість перестає бути статичним станом і перетворюється на динамічний процес, в якому людський капітал виконує роль центрального механізму самооновлення.

Цифровізація висуває до людського капіталу нові вимоги, однак водночас відкриває перед ним нові простори реалізації. Підприємства, які здатні інтегрувати технології у систему розвитку персоналу, створюють середовище, в якому зростає продуктивність, підсилюється інноваційний потенціал і формуються конкурентні переваги, засновані не лише на технологіях, а й на інтелектуальній цінності працівників. У це середовище входить культура довіри, обміну досвідом, підтримки ініціативності, тобто ті нематеріальні компоненти, які найглибше впливають на якість людського капіталу. Таким чином, стратегія сталого розвитку, побудована на людському капіталі, є найбільш перспективною моделлю функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Вона дозволяє не просто досягати економічних результатів, а й формувати внутрішнє середовище, здатне до тривалої самопідтримки, інноваційного руху і відповідального ставлення до суспільних викликів. У цій логіці саме людський капітал стає тим ресурсом, який визначає межі можливостей підприємства, задає траєкторію його розвитку і формує основу його стійкості у майбутньому.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Беккер Г. *Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз*. Київ: Основи, 2003. 324 с.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудик О. М. *Розвиток людського потенціалу в умовах економіки знань*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 268 с.
3. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*. Київ: Знання, 2012. 390 с.
4. Жаліло Я. А., Белашов Д. В., Русан В. М. *Сталий розвиток економіки: теоретико-методологічні засади*. Київ: НІСД, 2019. 212 с.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. *Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки*. Київ: КНЕУ, 2021. 244 с.
6. Лібанова Е. М. *Соціально-економічний розвиток і людський капітал України*. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2018. 312 с.
7. Пашкевич М. С. *Управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах цифрових трансформацій*. Київ: КНЕУ, 2020. 204 с.
8. Романюк С. А. *Цифровізація та розвиток економіки знань в Україні*. Київ: НАДУ, 2021. 176 с.
9. Сталий розвиток: український вимір. Колективна монографія / За ред. Б. Данилишина. Київ: НАН України, 2020. 356 с.
10. Яременко О. О., Ярошенко Л. Ф. *Людський капітал та інноваційний розвиток підприємств*. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2019. 284 с.

#### REFERENCES

1. Becker, G. (2003). *Liudskiy kapital: teoretychniy ta empirichnyi analiz* [Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis]. Kyiv: Osnovy. 324 p.
2. Vasyltsiv, T. H., Lupak, R. L., & Rudyk, O. M. (2020). *Rozvytok liudskoho potentsialu v umovakh ekonomiky znan* [Human Potential Development in the Knowledge Economy]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 268 p.
3. Grishnova, O. A. (2012). *Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human Capital: Formation within the System of Education and Professional Training]. Kyiv: Znannia. 390 p.
4. Zhalilo, Ya. A., Bielashov, D. V., & Rusan, V. M. (2019). *Stalyi rozvytok ekonomiky: teoretyko-metodolohichni zasady* [Sustainable Economic Development: Theoretical and Methodological Foundations]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. 212 p.
5. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2021). *Transformatsiia liudskoho kapitalu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Transformation of Human Capital in the Digital Economy]. Kyiv: Kyiv National Economic University. 244 p.

6. Libanova, E. M. (2018). *Sotsialno-ekonomichni rozvytok i liudskyi kapital Ukrainy* [Socio-Economic Development and Human Capital of Ukraine]. Kyiv: Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. 312 p.
7. Pashkevych, M. S. (2020). *Upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoykh transformatsii* [Intellectual Capital Management in the Context of Digital Transformations]. Kyiv: Kyiv National Economic University. 204 p.
8. Romaniuk, S. A. (2021). *Tsyfrovizatsiia ta rozvytok ekonomiky znan v Ukraini* [Digitalization and Development of the Knowledge Economy in Ukraine]. Kyiv: National Academy for Public Administration. 176 p.
9. Danylyshyn, B. (Ed.). (2020). *Stalyi rozvytok: ukraïnskyi vymir* [Sustainable Development: The Ukrainian Dimension]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine. 356 p.
10. Yaremenko, O. O., & Yaroshenko, L. F. (2019). *Liudskyi kapital ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv* [Human Capital and Innovative Development of Enterprises]. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 284 p.

**Koval Marian**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

**Shandra Pavlo**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

## HUMAN CAPITAL AS A DETERMINANT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

**Abstract.** *The article reveals the specific features of human capital formation as a key prerequisite for designing and implementing sustainable development strategies of enterprises operating within the digital economy. It is argued that under conditions of the growing role of data, algorithms, digital platforms and technological solutions, human capital becomes the resource capable of integrating complex knowledge systems with the practical processes of managerial decision making. The study demonstrates that modern enterprises face fundamentally new challenges related to the intellectualization of labor, the emergence of digitally oriented professions and a radical shift in the structure of required competencies. It is substantiated that human capital is no longer an auxiliary category but transforms into a strategic asset that determines the flexibility, adaptability, viability and competitiveness of an enterprise. The article highlights the relationship between investments in human capital development, the effectiveness of managerial models, the dynamics of digital transformation and the formation of long-term business resilience.*

**Key words:** *human capital, sustainable development, digitalization, competencies, intellectual resources, enterprise strategy, knowledge economy.*