

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-9>

УДК 331.101.262:658.15

Сабліна Наталія Вікторівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів і кредиту,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1931-2851>**Nataliia Sablina**

Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

HUMAN CAPITAL AS AN OBJECT OF FINANCIAL CONTROL

Анотація. У статті розкрито сутність людського капіталу як стратегічного нематеріального ресурсу та обґрунтовано доцільність його розгляду як об'єкта фінансового контролінгу. Автор акцентує увагу на зміні пріоритетів сучасної економіки від матеріальних активів до нематеріальних, зокрема людського капіталу, який забезпечує інноваційний розвиток, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Розглянуто основні проблеми інтеграції людського капіталу у фінансову систему підприємства, зокрема відсутність універсальних методів оцінювання, складність кількісного виміру та довгостроковий характер інвестицій. Запропоновано основні підходи до оцінки ефективності людського капіталу: витратний, дохідний, ринковий та підхід на основі ключових показників ефективності. Представлено порівняльний аналіз цих підходів та набір релевантних метрик для інтеграції в систему фінансового контролінгу.

Ключові слова: капітал, фінансовий контролінг, оцінка людського капіталу, ключові показники ефективності, інвестиції.

Summary. The article substantiates the feasibility of considering human capital as a full-fledged object of financial controlling, analyzes modern approaches to its assessment within the framework of the financial management system of an enterprise, and also determines the role of financial controlling in increasing the efficiency of human capital management. The shift in emphasis in value creation in the modern economy from tangible to intangible assets emphasizes the importance of knowledge, skills, motivation, and loyalty as key factors of organizational success. Despite the growing importance of human capital, traditional accounting and control systems still underestimate it. The author outlines the main reasons for integrating human capital into financial controlling: strategic importance, capital intensity of investments, long-term impact, the need for assessing effectiveness and supporting rational management decisions. The article considers the main approaches to assessing human capital, namely, cost, income, market, and based on key performance indicators, and analyzes their application in the financial controlling system. The essence of each approach, advantages, limitations and practical areas of use are reflected. The article states that financial controlling is an indispensable tool for ensuring effective human capital management, performing a number of key functions. It covers planning investments in personnel, accounting and monitoring costs, analyzing the effectiveness of these investments, identifying "bottlenecks" and potential, supporting the adoption of informed management decisions, and also contributes to the formation of an effective motivation system and provides transparent reporting on the state of human capital. As a result, a conclusion is drawn about the need for the evolution of financial controlling, which should include the systematic integration of human capital metrics related to return on investment, productivity and achievement of strategic goals. This approach ensures sustainable development and competitive advantages in the digital economy.

Keywords: capital, financial controlling, human capital assessment, key performance indicators, investments.

Постановка проблеми. У глобальній економіці, що характеризується постійними змінами, високою конкуренцією та зростаючою роллю інновацій, джерела створення доданої вартості поступово зміщуються від матеріальних до нематеріальних активів, серед яких провідне місце займає людський капітал. Знання, професійні

навички, досвід, мотивація персоналу стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Історично фінансовий контролінг зосереджувався переважно на аналізі та управлінні витратами та доходами, що відображаються в бухгалтерській звітності. Натомість інвестиції в людський

капітал, такі як навчання, розвиток, медичне страхування, хоча й мають суттєвий довгостроковий вплив на фінансові результати, не визнаються активами та залишаються поза традиційним обліком. У зв'язку з цим зростає актуальність інтеграції людського капіталу в систему фінансового контролінгу підприємства. Особливу увагу слід приділити удосконаленню методологічного інструментарію, що дозволить здійснювати оцінювання ефективності інвестицій у персонал, забезпечуючи прозорість, обґрунтованість і стратегічну спрямованість управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах фінансовий контролінг розглядається як важливий інструмент стратегічного управління підприємством, орієнтований на досягнення фінансової стабільності, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності. У працях науковців фінансовий контролінг трактується як система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що передбачає координацію процесів планування, контролю, аналізу та регулювання фінансових результатів діяльності підприємства. Значна увага приділяється функціональній взаємодії контролінгу з іншими підсистемами управління та його ролі в оптимізації матеріальних і нематеріальних активів. Зокрема, І. Сидорчук [8] досліджує завдання, принципи та механізм реалізації фінансового контролінгу, пропонує методику формування показників на основі інтегрального аналізу для комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Корбутяк А.Г. та Шевчук Ю.О. [4] зосереджуються на теоретичних засадах впровадження фінансового контролінгу на українських підприємствах. У дослідженні Адоніна С.В. та Калашнікової Ю.М. [1] розкрито види фінансового контролінгу та запропоновано напрями вдосконалення його системи в умовах трансформаційної економіки. Кладницька Т. та інші автори [3] акцентують увагу на практичних аспектах впровадження фінансового контролінгу у фінансових корпораціях. Гоголь Т.А. та Дмитренко А.В. [2] визначають фінансовий контролінг як інтегративну систему, що поєднує планування, облік, контроль, аналіз та інформаційну підтримку менеджменту. Отже, сучасні дослідження підтверджують зростаючу роль фінансового контролінгу, зростання ваги нематеріальних активів і швидкої зміни зовнішнього середовища. Особливого значення набуває інтеграція управління людським капіталом у систему фінансового контролінгу, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності підприємств.

В умовах економіки знань особливого значення набуває врахування людського капіталу як стратегічного нематеріального ресурсу. Поняття «людський капітал» активно досліджувалося в працях таких економістів, як Беккер Г. та Шульц Т., які

визначали його як сукупність знань, навичок, здібностей, що сприяють зростанню продуктивності праці та генерують економічну вигоду. Беккер Г. [10], зокрема, виділяв три основні форми людського капіталу: загальні знання (здобуті через освіту та виховання), спеціальні знання (набуті у процесі трудової діяльності), а також знання, пов'язані з інформаційною мобільністю та можливістю зміни кваліфікації. Пилипенко Ю.І. та Швець А.С. [5] наголошують на важливості інвестицій у розвиток знань, умінь і навичок як чинника соціально-економічного розвитку. Плаксюк О., Горватова В. та Якушев О. [6] доводять, що ефективна оцінка людського капіталу знижує плінність кадрів, покращує репутацію та підвищує ефективність управлінських рішень. Наведені наукові підходи підкреслюють стратегічну важливість людського капіталу для підвищення продуктивності, економічної вигоди та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті зростає потреба в ефективному управлінському інструментарії, здатному інтегрувати нематеріальні активи в загальну систему фінансового управління. Фінансовий контролінг є дієвим інструментом для кількісної оцінки інвестицій в людський капітал і дозволяє системно відстежувати їхню віддачу, інтегруючи HR-стратегії у фінансову архітектуру підприємства.

Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності розгляду людського капіталу як повноцінного об'єкта фінансового контролінгу, аналіз сучасних підходів до його оцінювання в межах системи фінансового управління підприємством, а також визначення ролі фінансового контролінгу у підвищенні ефективності управління людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція людського капіталу в систему фінансового контролінгу вимагає переосмислення традиційних підходів до його вимірювання та оцінки. Контролінг, будучи системою управління, орієнтованою на досягнення цілей підприємства через планування, облік, контроль та аналіз усіх видів діяльності, логічно повинен поширюватися і на сферу управління людськими ресурсами.

Інтеграція людського капіталу в систему фінансового контролінгу обґрунтовується низкою ключових причин:

- стратегічна значущість – людський капітал є критичним фактором інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність включення HR-стратегій у загальне бізнес-планування. Також важливо постійно моніторити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей компанії;

- капіталоемність інвестицій – сучасні компанії здійснюють значні інвестиції у залучення, навчання, утримання та розвиток персоналу, що

потребує системного відстеження їхньої ефективності. Зазначене вимагає від фінансового контролінгу відстеження та оптимізації HR-бюджетів, здійснення аналізу ефективності цих витрат;

– довгостроковий вплив – інвестиції у людський капітал демонструють пролонгований вплив на фінансові показники, продуктивність та якість кінцевої продукції або послуг. Це створює потребу в розробці довгострокових моделей оцінки віддачі від HR-інвестицій, які виходять за межі поточного періоду;

– потреба в оцінці ефективності – необхідність виходить за межі простого обліку витрат на персонал, вимагаючи вимірювання їхньої віддачі та внеску у створення доданої вартості. Тому необхідним є розробка системи показників для кількісної оцінки ефективності людського капіталу та його впливу на загальні фінансові результати компанії;

– підтримка прийняття раціональних управлінських рішень – фінансовий контролінг забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень стосовно інвестицій у персонал, програм його розвитку та оптимізації відповідних витрат.

Одним із найбільших викликів у контролінгу людського капіталу є відсутність універсальних та загальноприйнятих методів його вимірювання та оцінки. Проте, існують різні підходи, які можуть бути адаптовані для потреб фінансового контролінгу, а саме:

– витратний підхід, що базується на обліку всіх витрат, пов'язаних із залученням, навчанням, утриманням та розвитком персоналу (наприклад, витрати на рекрутинг, заробітну плату, навчання, соціальні пакети);

– дохідний підхід полягає в оцінюванні людського капіталу на основі майбутніх економічних вигод, які він генеруватиме для організації, прогнозуючи майбутні економічні вигоди, такі як грошові потоки від підвищення продуктивності праці, інновацій та покращення якості, хоча його реалізація ускладнена потребою в точному прогнозуванні;

– ринковий підхід ґрунтується на порівнянні із заробітною платою та іншими показниками, пропонуваними для аналогічних категорій працівників на ринку праці або в подібних компаніях;

– підхід на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs) передбачає розробку системи ключових показників, що відображають різні аспекти людського капіталу, включаючи продуктивність, якість, розвиток, плинність кадрів, задоволеність та залученість персоналу, а також інноваційну активність. Порівняння підходів до оцінки людського капіталу для цілей фінансового контролінгу надано в табл. 1.

Вибір конкретного методу або комбінації методів оцінювання ефективності управління людським капіталом залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей і наявних ресурсів. Водночас важливо, щоб обрані показники відповідали критеріям SMART – були релевантними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі. З метою практичної реалізації підходу, заснованого на ключових показниках ефективності KPIs, доцільним є визначення конкретних метрик, що дозволяють кількісно оцінювати ефективність використання людського капіталу як складової системи фінансового контролінгу. У табл. 2 узагальнено KPIs, які можуть бути інтегровані в систему

Таблиця 1 – Порівняння підходів до оцінки людського капіталу для цілей фінансового контролінгу

Підхід до оцінки	Сутність	Переваги	Недоліки	Застосування в контролінгу
Витратний	Оцінка за сумою фактичних витрат на залучення, навчання, утримання персоналу	Простота розрахунку, базується на облікових даних	Не відображає майбутніх вигод та ефективності інвестицій, не є активом у балансі	Облік витрат на персонал, бюджетування HR-витрат
Дохідний	Оцінка за потенційними майбутніми грошовими потоками, що генеруються людським капіталом	Відображає економічну цінність, орієнтований на результат	Складність прогнозування майбутніх вигод, суб'єктивність оцінки	Оцінка ROI для довгострокових HR-проектів, стратегічне планування інвестицій
Ринковий	Оцінка на основі порівняння з ринковою вартістю аналогічних фахівців або компаній	Враховує ринкову кон'юнктуру	Важко знайти ідентичні аналоги, не враховує специфіку внутрішніх процесів	Бенчмаркінг заробітних плат, оцінка конкурентоспроможності компанії як роботодавця
На основі показників ефективності (KPIs)	Оцінка через набір ключових показників, що відображають різні аспекти людського капіталу	Комплексний підхід, орієнтація на конкретні цілі, гнучкість налаштування	Потребує чіткого визначення та регулярного моніторингу показників	Постійний моніторинг, аналіз ефективності HR-ініціатив, прийняття оперативних рішень

Джерело: складено автором за [2; 3; 5; 7]

**Таблиця 2 – Ключові показники ефективності (KPIs) людського капіталу
для фінансового контролінгу**

Категорія показника	Показники	Цілі вимірювання
Фінансові показники	$\text{ROI на навчання} = \frac{\text{Прибуток від навчання}}{\text{Витрати на навчання}} * 100\%$ $\text{Коефіцієнт витрат на оплату праці} = \frac{\text{витрати на оплату праці}}{\text{загальний дохід компанії}}$ $\text{Прибуток на працівника} = \frac{\text{Загальний прибуток}}{\text{Загальна кількість працівників}}$	Оцінка прямої фінансової віддачі від інвестицій у персонал; контроль ефективності витрат
Продуктивність та ефективність	$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Витрати робочого часу}}$ $\text{Коефіцієнт використання робочого часу} = \frac{\text{Фактичний фонд робочого часу}}{\text{Плановий фонд робочого часу}} * 100\%$	Оцінка ефективності використання робочої сили; виявлення «вузьких місць» у процесах
Розвиток та навчання	Кількість годин навчання на працівника. Бюджет на навчання на працівника. Відсоток працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	Моніторинг інвестицій у розвиток компетенцій; оцінка рівня кваліфікації та адаптивності персоналу до нових вимог
Залученість та утримання персоналу	$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньоспискова кількість працівників}}$ $\text{Вартість заміщення одного працівника} = \text{Вартість найму} + \text{Вартість адаптації} + \text{Вартість навчання}$ $\text{Індекс задоволеності персоналу} = \frac{\text{Середнє значення балів за всіма питаннями в опитуванні}}{\text{Максимально можливий бал за одним питанням}}$ $\text{Рівень залученості працівників} = \frac{\text{відсоток «промоутерів» (співробітників, які рекомендують компанію)}}{\text{відсоток «детракторів» (співробітників, які не рекомендують компанію)}}$	Оцінка стабільності колективу та витрат на пошук/навчання нових співробітників; розуміння рівня лояльності та мотивації
Якість та інновації	Кількість дефектів/помилки на одного працівника Кількість раціоналізаторських пропозицій/впроваджених інновацій Роль задоволеності клієнтів якістю роботи персоналу	Оцінка внеску людського капіталу у якість продукції/послуг та інноваційні процеси; стимулювання креативності

Джерело: складено автором за [1; 7; 9]

фінансового контролінгу підприємства залежно від його стратегічних пріоритетів.

Фінансовий контролінг є незамінним інструментом для забезпечення ефективного управління людським капіталом, виконуючи низку ключових функцій. Він охоплює планування інвестицій у персонал, облік та моніторинг витрат, аналіз ефективності цих вкладень, виявлення «вузьких місць» та потенціалу, а також підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, контролінг сприяє формуванню ефективної системи мотивації та забезпечує прозору звітність щодо стану людського капіталу (табл. 3).

Для успішної реалізації цих функцій критично важливою є тісна співпраця між фінансовими службами, відділом кадрів (HR) та лінійними менеджерами. Така взаємодія гарантує всебічне та об'єктивне врахування всіх аспектів, що впливають на вартість та віддачу від людського капіталу, забезпечуючи його максимальний внесок у загальний успіх компанії.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій виникають нові можливості для інтеграції людського капіталу в систему фінансового контролінгу. Використання сучасних цифрових

інструментів, таких як аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), платформи HR-аналітики та ERP-системи (SAP, Oracle, Workday), дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних про працівників, що значно підвищує точність оцінки їх ефективності та вартості. Так, алгоритми прогнозової аналітики можуть передбачити ризики плинності кадрів, ідентифікувати фактори, що впливають на мотивацію персоналу, або змоделювати вплив інвестицій у розвиток персоналу на фінансові результати компанії. Впровадження цифрового фінансового контролінгу дозволяє забезпечити прозорість HR-процесів, оперативність управлінських рішень і точність бюджетного планування в частині витрат на персонал.

Крім того, цифрові рішення сприяють персоналізації управління людськими ресурсами, враховуючи індивідуальні характеристики працівників та їхній потенціал. Такі інструменти дають змогу компаніям не лише ефективніше керувати людським капіталом, але й створювати сприятливі умови для його розвитку, підвищуючи рівень залученості персоналу та ефективність діяльності компанії.

Таблиця 3 – Функції фінансового контролінгу щодо людського капіталу

Функція	Сутність	Реалізація в фінансовому контролінгу
Планування	Розробка та формування бюджетів, прогнозів та цілей, пов'язаних з людським капіталом, відповідно до стратегії компанії	Бюджетування витрат на персонал (ФОП, навчання, соцпакети); прогнозування потреб у кадрах та їхньої вартості; встановлення SMART-цілей для HR-відділу
Облік та моніторинг	Систематичний збір, обробка та відображення даних про всі витрати, показники та процеси, пов'язані з персоналом	Збір даних про заробітну плату, премії, витрати на навчання; відстеження фактичних показників (плинність, продуктивність) у динаміці
Аналіз та оцінка ефективності інвестицій	Дослідження отриманих даних для виявлення тенденцій, відхилень, причинно-наслідкових зв'язків та оцінки віддачі	Аналіз ROI HR-програм; оцінка впливу навчання на продуктивність; бенчмаркінг HR-показників з конкурентами; факторний аналіз плинності кадрів
Контроль та регулювання	Порівняння фактичних результатів з плановими, виявлення відхилень та розробка коригувальних заходів	Порівняння фактичних витрат на персонал з бюджетом; контроль досягнення KPI; розробка рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів
Звітність та інформування	Надання релевантної та своєчасної інформації про стан та ефективність людського капіталу зацікавленим сторонам	Формування регулярних звітів для керівництва (щомісячних, квартальних); підготовка інформації для інвесторів; візуалізація HR-метрик

Джерело: складено автором за [4; 6; 8]

Висновки. Незважаючи на зростаюче розуміння важливості людського капіталу, його інтеграція в систему фінансового контролінгу стикається з певними викликами, серед яких складність кількісної оцінки його якісних характеристик, відсутність уніфікованих стандартів обліку, довгостроковий характер інвестицій та тісна взаємозалежність із іншими формами капіталу, зокрема організаційним і структурним. Людський капітал є невід'ємною частиною інтелектуального капіталу та ключовим драйвером економічного успіху сучасних організацій. Його ефективне управління

вимагає не лише якісних підходів з боку управління персоналом, а й системної підтримки з боку фінансового контролінгу. Розгляд людського капіталу як повноцінного об'єкта фінансового контролінгу дозволяє організаціям більш ефективно планувати, обліковувати, аналізувати та контролювати інвестиції в персонал, тим самим підвищуючи їхню віддачу та сприяючи досягненню стратегічних цілей. Інтеграція людського капіталу в систему фінансового контролінгу є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів бізнесу.

Список використаних джерел:

- Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040> (дата звернення: 21.07.2025).
- Гоголь Т. А., Дмитренко Д. В. Фінансовий контролінг як система ефективного управління спільною діяльністю підприємств. *Фінансові дослідження*. 2019. №1(16). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/192.pdf> (дата звернення: 21.07.2025).
- Кладницька Т., Артимонова І., Кемеш І., Свиноус, Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економік*. 2024. № 2(49). С. 314–318. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/980> (дата звернення: 21.07.2025).
- Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. С. 89–94. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf (дата звернення: 21.07.2025р).
- Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 15–21 URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_015-021.pdf (дата звернення: 14.07.2025р).
- Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160–174 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf> (дата звернення: 14.07.2025р).
- Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9> (дата звернення: 15.07.2025).
- Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 56–61. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/859/1174> (дата звернення: 21.07.2025).
- Чуєнков А., Король С. Оцінка капіталів в інтегрованій звітності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4(51). С. 202–217. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4115> (дата звернення: 15.07.2025р).

10. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. №. 5. Pp. 9–49. URL: <http://www.jstor.org/stable/1829103> (дата звернення: 23.07.2025).

References:

1. Adonin S. V., Kalashnikova Yu. M. (2022) Finansovyi kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial controlling in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040> (accessed: 21.07.2025) (in Ukrainian).
2. Hohol T. A., Dmytrenko D. V. (2019) Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia spilnoi diialnistiu pidpriemstv [Financial controlling as a system of effective management of joint activities of enterprises]. *Finansovi doslidzhennia*, vol. 1(16). Available at: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/192.pdf> (accessed: 21.07.2025) (in Ukrainian).
3. Kladnytska T., Artimonova I., Kemeniash I., Svyous, N. (2024) Rol i mistse finansovoho kontrolinhu v upravlinni finansovykh korporatsii [The role and place of financial controlling in the management of financial corporations]. *Stalyi rozvytok ekonomik*, vol. 2(49), pp. 314–318. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/980> (accessed: 21.07.2025) (in Ukrainian).
4. Korbutiak A. H., Shevchuk Yu. O. (2021) Finansovyi kontrolinh yak skladnyk upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial controlling as a component of enterprise financial management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 39, pp. 89–94. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf (accessed: 21.07.2025) (in Ukrainian).
5. Pylypenko Yu. I., Shvets A. S. (2023) Liudskyi kapital: sutnist ta faktory rozvytku [Human capital: essence and factors of development]. *Ekonomichnyi visnyk*, vol. 2, pp. 15–21. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_015-021.pdf (accessed: 14.07.2025) (in Ukrainian).
6. Plaksiuk O., Horvatova V., Yakushev O. (2023) Liudskyi kapital yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii [Human capital as a factor of increasing the company's efficiency and competitiveness]. *Akademichnyi ohliad*, vol. 1 (58), pp. 160–174. Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf> (accessed: 14.07.2025) (in Ukrainian).
7. Polishchuk Ye. A., Ivashchenko A. I. (2019) Metodyka rozrakhunku kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) vykorystannia riznykh finansovo-kredytnykh instrumentiv pidpriemstvamy MSB [Methodology for calculating key performance indicators (KPI) of the use of various financial and credit instruments by SMEs]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9> (accessed: 15.07.2025) (in Ukrainian).
8. Sydorchuk I. (2024) Finansovyi kontrolinh: orhanizatsiino-metodychni osnovy formuvannia ta funktsionuvannia na pidpriemstvi [Financial controlling: organizational and methodological foundations of formation and functioning at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 56–61. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/859/1174> (accessed: 21.07.2025) (in Ukrainian).
9. Chuienkov A., Korol S. (2023) Otsinka kapitaliv v intehrovanii zvitnosti [Capital assessment in integrated reporting]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(51), pp. 202–217. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4115> (accessed: 15.07.2025) (in Ukrainian).
10. Becker G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, vol. 70(5), pp. 9–49. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1829103> (accessed: 23.07.2025)

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025