

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ткачук Віталій Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління людським капіталом підприємств»

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «21» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань процесу управління людським капіталом на підприємстві, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теорія управління людським капіталом підприємства.

Розділ 2. Характеристика підприємства та процесу управління людським капіталом Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Розділ 3. Розвиток людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Віталій ТКАЧУК

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Теоретичні основи та історичний огляд концепції людського капіталу	7
1.2 Функціональна характеристика та способи інвестування в людський капітал.....	16
1.3 Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	33
2.2 Аналіз людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	40
2.3 Управління людським капіталом на підприємстві ДЛГП «Галсільліс».....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС».....	55
3.1 Ключові напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	55
3.2. Пропозиції щодо розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Стрімкий розвиток науки та технологій сприяв інноваційному розвитку нашого суспільства, що призвело до зростання ролі людського капіталу в теорії та практиці управління. Родзинкою нинішніх соціально-економічних систем є посилення ролі інформації, професійного досвіду, емоційного інтелекту та інформації у всіх сферах людської діяльності, відповідно й у сучасному менеджменті.

Цілком очевидно, що сучасна концепція менеджменту ґрунтується на теорії людського капіталу. Відповідно, ефективні управлінці повинні професійно підходити до розвитку людського капіталу організації задля її ефективного функціонування в сучасних умовах. Враховуючи наведені аргументи зазначена тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Наукові розвідки у сфері формування та розвитку людського капіталу здійснювало багато науковців, зокрема: Бердник А. А., Брюховецька Н. Ю., Вознюк А. М., Волошина С. В., Гавкалова Н. Л., Грішнова О. А., Гурочкіна В. В., Захарова О. В., Кольбашенко Д. А., Осіпова А. Ю., Чорна О. А., Хілуха О. А. та інші.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-прикладних засад формування та розвитку людського капіталу лісогосподарського підприємства. Мета дослідження потребувала реалізації низки завдань дослідження, зокрема:

- проаналізувати теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу підприємства;
- здійснити аналіз розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- запропонувати напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку людського капіталу підприємства.

Предметом дослідження є шляхи формування та розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Перелік методів дослідження. Для реалізації мети та завдань дослідження було використано низку загальнонаукових методів досліджень: метод теоретичного, критичного та компаративного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічні методи, дедукція та індукція тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи та історичний огляд концепції людського капіталу

Протягом останнього десятиліття науковці активно досліджують концептуальні підходи до визначення ролі людського капіталу в економічній системі — від витоків економічних відносин до сучасного етапу розвитку. Перегляд ролі людини у виробничому процесі, що став однією з передумов формування поняття «людський капітал», зумовив зміщення акценту з індустріальної епохи, де інтереси працівників мали незначне значення, на людину як ключовий ресурс, наділений знаннями, інформацією, практичними навичками та здатністю до передбачення майбутніх процесів [35].

Індустріалізація спричинила масштабні соціальні зміни: розширення міських територій, формування нового класу трудящих. У процесі переходу до постіндустріального суспільства відбулася трансформація всіх сфер діяльності, що стимулювало переосмислення традиційних технологій і понять. У цьому контексті термін "робоча сила", який широко використовувався в економічних теоріях, поступово був замінений поняттям "людський капітал", що акцентує увагу не лише на трудових навичках, а й на здатності до аналітичного мислення, критики та передбачення [10; 29].

Для всебічного розуміння еволюції ролі людини в економічній системі від часів індустріалізації до цифрової епохи необхідно проаналізувати процес формування та розвитку теоретичного поняття «людський капітал».

На ранніх етапах розвитку економічної думки поняття «людський капітал» згадується ще у 1687 році в роботі В. Петті «*Політична*

арифметика», де він розглядав людину як форму нематеріального капіталу і важливий виробничий ресурс. Землю й працю він визнавав основними чинниками, а здібності та навички працівників — елементами, що сприяють економічному зростанню країни. Петті підкреслював значення людини як рушійної сили економічного розвитку [12].

Його наступник, А. Сміт, у своїй праці *«Дослідження про природу і причини багатства народів»* зазначав, що економічне зростання базується на поділі праці, що стимулює вдосконалення навичок робітників та розвиток механізації. Сміт розрізняв основний і обіговий капітал, до основного зараховуючи не лише матеріальні ресурси, а й «людський капітал» — набуті та корисні вміння мешканців суспільства. Він також акцентував увагу на тому, що заробітна плата має відображати рівень освіти та професійної підготовки працівника [24].

Наприкінці XIX — на початку XX століття відбулася зміна підходів до оцінки людських здібностей. А. Маршалл у роботі *«Принципи політичної економії»* підкреслював, що знання — це рушійна сила продуктивності, яка дає людині змогу контролювати природу. Він вважав, що інвестування в освіту та професійну підготовку є стратегічним кроком, що сприяє підвищенню доходів [8; 24].

Л. Вальрас розмежував капітал як ресурс і послуги, які він генерує, виокремивши нематеріальний капітал. Він вважав людину «природним і вічним капіталом», а також включив її здібності до праці до складу особистого капіталу. За Дж. С. Міллем, капітал полягає не в самій людині, а в її здатностях — набутих та успадкованих, у рівні освіти, енергії та майстерності. Таким чином, людина є джерелом як економічного доходу, так і соціального добробуту [8; 23].

Довгий час вкладення в освіту та розвиток людини вважалися непродуктивними витратами. Проте внаслідок індустріалізації та науково-технічної революції 1950–1960-х років сприйняття людського капіталу докорінно змінилося. Освіченість, професійні навички й досвід набули

вирішального значення для економічного зростання. Американські вчені довели тісний зв'язок між інвестиціями в людський капітал і темпами економічного розвитку [26].

Американський економіст Т. Шульц увів термін «людський капітал» для опису цінності людського потенціалу [8]. Він стверджував, що людина — це форма капіталу, в яку можна інвестувати. Серед напрямів інвестування він виділяв витрати на охорону здоров'я, освіту, що підвищують тривалість життя та продуктивність.

Незважаючи на те, що сам термін запровадив Шульц, теорію людського капіталу систематизував і розвинув Г. Беккер у 1960-х роках. Він виокремив знання, навички та мотивацію як основні компоненти людського капіталу. Беккер доводив, що інвестиції в підготовку працівників можуть приносити такий же дохід, як і вкладення в технології чи обладнання. Спираючись на принцип раціональної поведінки, він стверджував, що людський капітал є джерелом зростання доходів у виробництві, якщо люди розвиватимуть свої здібності та знання [8; 28].

У своїх дослідженнях Р. Солоу, розробляючи теорію економічного зростання, створив модель, яка стала основоположною для сучасної макроекономіки. Він довів, що три основні фактори — інвестиції, праця та технічний прогрес — тісно взаємопов'язані в процесі економічного зростання. Особливу увагу Солоу приділяв технічному прогресу як ключовому джерелу довгострокового зростання продуктивності. Учений також підкреслював, що досягнення економічної рівноваги можливе лише за умови відповідності між сукупним попитом і пропозицією [8].

Продовжуючи розробку теорії економічного зростання, Е. Денісон провів ґрунтовний аналіз факторів, які впливають на економічний розвиток. Він розробив класифікацію таких факторів і висунув нове бачення ролі людини в економіці. За результатами його досліджень, на першому місці серед чинників зростання національного доходу знаходиться саме якість робочої сили. Денісон довів, що приблизно половина приросту національного

продукту США в період 1929–1982 років була зумовлена поєднанням збільшення обсягів праці, капіталовкладень та технічних новацій. Частка освіти у зростанні національного доходу в розвинених країнах, зокрема у США та європейських державах, становила від 12 % до 29 % [8].

Особливої уваги заслуговує і концепція «всеосяжного капіталу», запропонована І. Фішером, яка відіграла значну роль у формуванні теоретичних основ людського капіталу. Він включав до складу капіталу не лише матеріальні активи, а й людину з її природними здібностями, освітою та професійною кваліфікацією. Його підхід передбачав розгляд людських ресурсів як довгострокового інвестиційного активу, здатного генерувати дохід. Концепція Фішера заклала фундамент для подальшого розвитку теорії людського капіталу, що стала відповіддю на нові виклики, пов'язані з еволюцією суспільного виробництва та науково-технічним прогресом у другій половині XX століття [8; 40].

Таким чином, поступова трансформація економічних підходів привела до переосмислення самого поняття «робоча сила», яке дедалі більше втрачало свою актуальність. На зміну йому прийшов новий термін — «людський капітал», що розглядається як динамічне джерело знань, інноваційного потенціалу та адаптаційних можливостей людини в умовах постійних соціально-економічних змін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Еволюція поняття «людський капітал» в наукових дослідженнях

Вчений	Концепція	Трактування теоретичного змісту людського капіталу	Нововведення в теорію людського капіталу
У. Петті	Концепція людського капіталу	Людський капітал можна розглядати як інвестицію, яка приносить віддачу. Витрати на освіту та інші інвестиції в людей, зрештою, окупаються за рахунок продуктивності праці	Інвестиції, доходи, продуктивність праці
Л. Вальрас	Теорія людського капіталу	Людський капітал як один з видів капіталу, який можна використовувати для виробництва, що складається із знань, навичок і здібностей	Нематеріальний капітал, відмінність від ресурсного капіталу
Дж. Мілль	Закони виробництва та розподілу	Капітал це набуті людиною знання та навички, рівень освіченості та професіоналізму	Гнучкість людської природи
І. Фішер	Концепція «всеосяжного капіталу»	Людина, її набуті здібності та навички, капітал, який може приносити дохід	Ресурси не завжди вимірюються в грошовому еквіваленті
Р. Солоу	Теорія економічного зростання	Людський капітал додатковий фактор виробництва	Взаємозв'язок інвестицій, технічного прогресу та людського капіталу
Т.Шульц	Теорія людського капіталу	Людський капітал як продуктивний чинник, фундаменту для подальших змін, в який можна інвестувати	Вартість людського потенціалу
Е. Денісон	Теорія економічного зростання	Освіта людини може вплинути на темпи зростання національної економіки	Роль людини в економіці, якість робочої сили
А. Сміт	Концепція людського капіталу	Людський капітал як важливий фактор економічного зростання, оскільки може бути використаний для виробництва товарів і послуг	Чинник економічного зростання, вплив рівня освіченості на оплату праці
Г. Беккер	Теорія людського капіталу	Людський капітал це уміння і знання людини, які при правильному використанні можуть збільшити доходи підприємства	Інвестиції в людський капітал приносять такий же прибуток як і інвестиції у виробництво
А. Маршалл	Теорія людського капіталу	Людський капітал – сума знань, навичок, здібностей та інших особистих якостей, які роблять людей продуктивними	Освіта як інвестиція

Джерело: розроблено автором на основі [16; 20; 31]

Таким чином, американські науковці поступово переорієнтували свої дослідження з інвестицій в основний капітал на інвестиції в людський капітал. Це стало основою для розвитку ендогенної теорії економічного зростання, згідно з якою саме людський капітал є рушієм довгострокового економічного розвитку, сприяє технологічному прогресу та підвищенню продуктивності праці.

Після формування основних теоретичних засад людського капіталу та економічного зростання відбулася активізація наукової діяльності в цьому напрямі, що дало поштовх до нових теоретичних і прикладних досліджень. Вони дозволили всебічно проаналізувати механізми формування, використання та розвитку людського капіталу в умовах змінюваного соціально-економічного середовища. Друга хвиля науково-технічної революції зумовила подальшу зміну ролі людського капіталу, що почав розглядатися не лише як ресурс, а як ключовий чинник соціально-економічного прогресу.

У 1980–1990-х роках у рамках моделей ендогенного зростання, розроблених П. Ромером і Р. Лукасом, було висунуто гіпотезу про внутрішню, ендогенну природу технічних інновацій. У цих моделях людський капітал розглядається не лише як наслідок інвестицій, а як передумова виникнення нових знань і технологій. Людина, згідно з цими підходами, займає центральне місце в економічній системі як основний чинник економічного розвитку, що визначає рівень добробуту суспільства [8; 13].

У 1990-х роках і на початку XXI століття до формування термінологічного та методологічного апарату концепції людського капіталу активно долучилися й українські науковці. У своїх дослідженнях вони зосереджували увагу на таких аспектах, як формування, розвиток, використання, відтворення та оцінювання людського капіталу.

Так, О. Грішнова визначає людський капітал як сукупність продуктивних здібностей, особистісних характеристик і мотивацій, які

формується завдяки інвестиціям і реалізуються в економічній діяльності, сприяючи зростанню продуктивності праці [15]. Це визначення в цілому відповідає підходам західних науковців, що свідчить про єдність у розумінні ролі людського капіталу як ключового ресурсу сучасної економіки.

О. Бутнік-Сіверський [7] трактує людський капітал як поєднання знань, навичок, творчих здібностей і відповідності працівників вимогам роботодавців. У цьому визначенні акцент зроблено на креативності та здатності до адаптації в умовах ринкової економіки.

Цікавим є також підхід іншої української дослідниці [6], яка розглядає людський капітал як вартість знань, досвіду та здібностей, що залучаються до економічних процесів, можуть бути оцінені через ринкові механізми найму і створюють додаткову цінність для організацій і суспільства загалом.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «людський капітал» у наукових
дослідженнях

Джерело	Теоретичний зміст поняття	Особливість трактування
[3]	Людина ключовий фактор економічного зростання, інвестиції в яку є засобом досягнення добробуту	Інвестиції, прогрес
[9]	Людський капітал сукупність продуктивних здібностей, особистих характеристик і мотивацій, які розвинені за допомогою вкладених інвестицій та використовуються в економічній діяльності, а також сприяють зростанню продуктивності праці	Інвестиції, мотивація, здібності, продуктивність
[11]	Людський капітал як вартість досвіду, знань, здібностей, які залучені в економічних процесах, оцінені за допомогою найму та приносять додану вартість	Здібності, дохід
[12]	Людський капітал єдність якісних характеристик робочої сили й економічного результату вкладень в неї, які характеризують сукупність сформованих і розвинених внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів	Інвестиції, робоча сила, мотивація, здібності
[14]	Людський капітал сформований внаслідок самоінвестування рівень фізичних і розумових здібностей людини, а також певний запас здоров'я, знань, навичок, кваліфікації, що може вплинути на зростання доходів	Дохід, інвестиція, здібності, освіта
[18]	Людський капітал поєднання характеристик працівника, що використовуються у роботі та забезпечують йому можливість отримання більшого доходу ніж від звичайної роботи, а також є здатністю працівника здійснювати інноваційну діяльність	Дохід, освіта, здібності, мотивація, мобільність

[22]	Людський капітал поєднання якостей, особистості, групи людей або суспільства, які були вродженими або спільними для цієї нації, інвестицій, різноманітних благ, які описують стан здоров'я, обсяг знань, рівень кваліфікації й мобільності, культурний розвиток, мотивацію, які можуть забезпечити певний дохід	Дохід, інвестиції, знання, дохід
[27]	Людський капітал здатність людини до виконання роботи, де мірою витрат праці є кількість продуктивності та часу праці	Продуктивність, робоча сила
[30]	Людський капітал накопичення людиною особистісних інвестицій, креативного потенціалу, який при правильному використанні сприяють підвищенню продуктивності праці й конкурентоспроможності людини, тим самим підвищуючи власне матеріальне та моральне задоволення	Інвестиції, креативність, продуктивність, мотивація, мобільність, знання, освіта
[34]	Людський капітал як поєднання знань, навичок та творчих здібностей, а також відповідністю вимогам підприємства керівників компаній та працівників сфери R&D	Здібності, креативність, мобільність

У порівнянні зі світовими дослідженнями, де теорія людського капіталу почала формуватися ще в середині XX століття, в українській економічній науці це поняття є відносно новим. Водночас його сучасне тлумачення має враховувати поточні умови розвитку, зокрема процеси цифровізації та цифрової трансформації [38].

Згідно з одним із поширених визначень, людський капітал — це комплекс продуктивних характеристик індивідів, які формуються й розвиваються завдяки інвестиціям та сприяють підвищенню продуктивності праці, зростанню доходів індивіда та національного доходу в цілому [8].

Унаслідок науково-технічного прогресу понятійний апарат теорії людського капіталу зазнав суттєвих змін: до нього почали включати нові характеристики, такі як «творчість», «креативність», «мобільність». Однак, аналізуючи сучасні визначення, можна помітити, що недостатньо враховані такі критично важливі аспекти, як «адаптація» та «трансформація». Саме ці характеристики мають першочергове значення для забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного середовища [17; 32].

Останнє десятиріччя ознаменувалося активною цифровою трансформацією, що відбувається завдяки стрімкому впровадженню

сучасних інформаційних технологій. Зміни торкнулися не лише технологічних процесів, але й самого змісту праці. Наприклад, традиційні «паперові» бази даних поступилися місцем електронним, ручна праця була замінена на автоматизовану, а згодом — роботизовану. Відповідно, роль працівника суттєво змінилася: від фізичної праці до управління автоматизованими процесами, виконання функцій контролю, моніторингу та аналітики [5].

Цифрові технології впливають не лише на економіку, а й на всі аспекти життя суспільства, що трансформує характер зайнятості. Зросло значення інтелектуальної, креативної праці, а також гнучких форм працевлаштування (фріланс, віддалена робота, гіг-економіка). Водночас підвищилися вимоги до рівня та якості освіти, професійної мобільності та здатності до самонавчання [1].

Поняття «людський капітал» у цьому контексті набуло нових рис: від індустріальної моделі, орієнтованої на фізичну працю, до інформаційної, де головними є знання, цифрові компетенції та здатність до швидкої адаптації. Нові терміни — фріланс, аутсорсинг, гіг-економіка, управління умовним персоналом, роботизація — свідчать про зміну підходів до організації праці й управління персоналом у цифрову епоху.

Усі проаналізовані визначення людського капіталу містять раціональні положення та спільні елементи, однак сучасні реалії вимагають його уточнення з урахуванням умов цифрової економіки.

З огляду на вищенаведене, вважаємо доцільним запропонувати власне визначення поняття «людський капітал» у контексті цифровізації:

Людський капітал — це ресурс економічної системи, що є продуктивним і високодинамічним, здатним до адаптації до соціальних, економічних і технологічних змін, зокрема до умов цифрової трансформації. Його формування відбувається через накопичення досвіду, знань, компетенцій і навичок, які реалізуються у створенні доданої вартості [25].

Таким чином, цифрова трансформація всіх секторів економіки вимагає

розроблення оновленої концепції розвитку людського капіталу, яка відповідала б викликам динамічного, цифрово орієнтованого середовища. Концепція, закладена в епоху індустріалізації, повинна бути осмислена заново з урахуванням сучасних технологічних, соціальних і культурних змін.

1.2. Функціональна характеристика та способи інвестування в людський капітал

Людський капітал — це сукупність знань, навичок, компетентностей, досвіду, здоров'я та інших особистісних характеристик, які мають економічну цінність і сприяють підвищенню продуктивності праці. Інвестування в людський капітал є одним із ключових чинників розвитку підприємства, оскільки саме працівники створюють додану вартість, генерують інновації та забезпечують конкурентоспроможність на ринку.

Функціональна характеристика людського капіталу включає кілька важливих складових:

- Освітній рівень – формальні знання, отримані в навчальних закладах;
- Професійні навички та кваліфікація – уміння застосовувати знання на практиці;
- Здоров'я працівників – фізична й психологічна спроможність виконувати роботу;
- Мотивація та цінності – ступінь зацікавленості у досягненні цілей організації;
- Соціальний капітал – здатність до ефективної комунікації, командної роботи та взаємодії.

Інвестування в людський капітал може здійснюватися як на державному, так і на корпоративному рівнях. Основними способами інвестування в людський капітал на підприємстві є:

1. Освіта та підвищення кваліфікації
Фінансування внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів, семінарів, професійного навчання, сертифікації тощо. Це дозволяє покращити компетентності персоналу та адаптувати їх до змін у ринковому середовищі.

2. Охорона здоров'я та безпека праці
Інвестиції в створення безпечних умов праці, медичне страхування, профілактику професійних захворювань підвищують продуктивність працівників і зменшують витрати, пов'язані з відсутністю на роботі.

3. Кар'єрне зростання та розвиток лідерства
Розробка індивідуальних траєкторій кар'єри, менторство, ротація кадрів, формування кадрового резерву – все це мотивує працівників до самореалізації в межах організації.

4. Поліпшення умов праці та робочого середовища
Інвестування в комфортне фізичне середовище, сучасне обладнання, цифрові інструменти та гнучкі форми зайнятості позитивно впливають на ефективність і задоволеність працівників.

5. Соціальні програми та корпоративна культура
Реалізація програм підтримки працівників (наприклад, фінансова допомога, участь у проектах КСВ, культурно-масові заходи) підвищує лояльність і знижує плинність кадрів.

Інвестування в людський капітал має довгостроковий ефект, оскільки підвищує не лише продуктивність працівників, але й сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства. Зростання якості трудових ресурсів веде до посилення інноваційної спроможності, покращення організаційної культури та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, ефективне управління інвестиціями в людський капітал є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його вартості.

Розрахунок прямих витрат на персонал здійснюється за такою формулою:

$$\text{Влк} = \text{ЗП} + \text{ПЗ} + \text{ВБ} + \text{ВН},$$

де:

Влк — витрати на людський капітал;

ЗП — сума заробітної плати;

ПЗ — податкові зобов'язання підприємства щодо персоналу (єдиний соціальний внесок, податок на доходи фізичних осіб тощо);

ВБ — витрати на забезпечення безпеки праці;

ВН — витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Цей метод, незважаючи на простоту, не враховує таких важливих аспектів, як мотивація працівників, інтелектуальний потенціал, креативність, а також фактори, що впливають на довгострокову віддачу від інвестицій у людський капітал.

2. Метод дисконтування майбутніх доходів ґрунтується на припущенні, що людський капітал генерує майбутні грошові потоки. Цей підхід дає змогу оцінити потенційну вартість працівника або групи працівників, базуючись на їхньому очікуваному внеску в прибуток компанії.

Формула має вигляд:

$$\text{Влк} = \sum (D_t / (1 + r)^t),$$

де:

D_t — очікуваний дохід, генерований працівником у період t ;

r — ставка дисконту;

t — номер періоду (рік, місяць тощо).

Цей метод є більш складним у реалізації, однак він враховує довгострокову перспективу використання людського капіталу.

3. Метод компетентнісного підходу фокусується на аналізі ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Вартість людського капіталу у цьому випадку оцінюється на основі наявності у персоналу критичних знань, навичок, здатності до адаптації та інновацій.

Такий підхід часто використовується у високотехнологічних галузях,

де успіх компанії значною мірою залежить від інтелектуального потенціалу співробітників.

4. Метод оцінки на основі ринкової вартості полягає у визначенні вартості людського капіталу шляхом порівняння із середньоринковими зарплатами та витратами на утримання персоналу аналогічних компаній. Цей підхід застосовується здебільшого у сфері кадрового аудиту та під час злиття і поглинання компаній.

$$\frac{\text{Соціальні витрати на персонал}}{\text{Чисельність персоналу}}$$

1. Оцінка вартості людського капіталу з фокусом на конкурентоспроможність.

Цей метод базується на аналізі сумарних витрат і потенційних втрат, які може зазнати підприємство внаслідок звільнення кваліфікованого працівника. Процес оцінки охоплює:

- загальні витрати на працівників, які здійснює основний конкурент, з урахуванням аналогічних виробничих потужностей;
- індивідуальні бонуси, які працівники можуть отримати, виходячи з експертних оцінок — тобто орієнтовної суми, яку готові запропонувати інші компанії за перехід фахівця;
- додаткові витрати, пов'язані з пошуком та адаптацією заміни — включно з витратами на самостійний пошук, оплату послуг рекрутингових агентств, рекламні кампанії та навчання нового працівника;
- економічні втрати, яких компанія зазнає у період простою, зниження якості продукції або обсягів виробництва під час інтеграції нового працівника;
- втрати унікальних інтелектуальних активів, професійних навичок і творчого потенціалу, які працівник забирає із собою до конкурентної фірми;

- ризики втрати частки ринку, посилення конкурентних позицій інших компаній;
- порушення ефектів синергії та емерджентності в команді, до якої належав звільнений працівник [28].

2. Метод прогнозування вартості людського капіталу
Передбачає аналіз змін вартості людського капіталу на перспективу — 3, 5, 10 і 25 років. Такий підхід особливо цінний для компаній, що реалізують довгострокові або масштабні інвестиційні проекти, зокрема в галузі інновацій або будівництва складних об'єктів.

3. Метод оцінки індивідуальної вартості працівника
Цей метод акцентує не на витратах, а на доходах, які співробітник генерує для компанії. Два працівники з однаковим рівнем інвестицій у підготовку можуть мати різну продуктивність, відрізнятися тривалістю роботи в компанії, отже — їхня індивідуальна вартість буде різною.

Оцінку можна здійснювати за двома підходами [8]:

- а) за конкретними результатами діяльності працівника (прибуток, зростання активів, у т.ч. інтелектуальних);
- б) із застосуванням моделей ділового навчання — прогнозуючи ефективність менеджера у реальному бізнес-середовищі за допомогою інформаційних технологій.

4. Оцінка запасу людського капіталу на основі віддачі
Відокремлюють два типи норм віддачі:

- приватні — з погляду окремих інвесторів;
- соціальні — з позиції суспільного блага.

Порівнюючи наявні підходи до оцінки людського капіталу, варто зазначити, що інвестиційні методи включають не лише витрати на освіту і медичне забезпечення, але й фонд оплати праці.

Визначення вартості людського капіталу та ефективності інвестицій у нього часто ускладнене браком статистичних даних, що необхідні для точного аналізу. Отже, жоден з описаних методів наразі не є універсальним.

Актуальність кожного з підходів залежить від галузевої специфіки, умов функціонування підприємства та поставлених дослідницьких цілей [9].

Ключовою умовою функціонування та розвитку людського капіталу є інвестиції, що охоплюють усі дії, спрямовані на підвищення професійних навичок і продуктивного потенціалу особи. Витрати, що сприяють підвищенню продуктивності, слід трактувати як інвестиції, оскільки вони забезпечують зростання доходів у майбутньому.

Особливості інвестицій у людський капітал [10]:

- Тривалість трудового життя. Віддача зростає при ранніх інвестиціях, а довготривалі вкладення мають більш стійкий ефект.
- Накопичення та зростання. Людський капітал зношується фізично та морально, але може оновлюватися через перенавчання та досвід.
- Динаміка прибутковості. Прибутковість зростає до піку трудового віку, після чого знижується.
- Ефект взаємної вигоди. Освіта корисна як студенту, так і викладачу — це підвищує дохід обох.
- Економічна доцільність. Не всі витрати є інвестиціями — лише ті, що мають соціальну й економічну ефективність.
- Культурна специфіка. Види інвестицій залежать від національних і культурних особливостей.
- Вигідність. Інвестиції в людський капітал є одними з найефективніших як для індивіда, так і для суспільства.

ІНВЕСТИЦІЇ В СФЕРІ ОСВІТИ

- Підготовка та перепідготовка на робочому місці
- Підвищення кваліфікації
- Цільове навчання

ІНВЕСТИЦІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- Оплата лікарняних
- Соціальні витрати пов'язані зі здоров'ям співробітників
- Правильне харчування

ІНВЕСТИЦІЇ В СФЕРІ МОБІЛЬНОСТІ

- Арендна плата для співробітників з іншого міста
- Витрати на переїзд співробітника

Рис. 1.1. Види і форми інвестицій в людський капітал

Інвестиції в освіту. Такий процес охоплює витрати на загальне та спеціалізоване навчання, як формальне, так і неформальне, а також підготовку та перепідготовку співробітників на робочому місці.

Інвестиції в охорону здоров'я. Для підвищення продуктивності праці важливо звертати увагу на витрати на медичні послуги. Інвестиції в здоров'я працівників можуть дати значний приріст віддачі. Здорові співробітники рідше звертаються до лікарів і витрачають менше на медичні послуги. Крім того, вони показують вищу працездатність. Такі ініціативи сприяють гордості працівників за свою компанію, що, в свою чергу, підвищує довіру до керівництва та лояльність до організації.

Інвестиції в мобільність. До цього виду інвестицій можна віднести, наприклад, випадки, коли компанія покриває витрати, пов'язані з:

- ✓ підготовкою та перепідготовкою співробітників на робочому місці;
- ✓ підвищенням кваліфікації;
- ✓ цільовим навчанням;
- ✓ витратами на освіту;

- ✓ Також сюди входять:
- ✓ оплата лікарняних;
- ✓ соціальні витрати, пов'язані зі здоров'ям працівників;
- ✓ організація правильного харчування. Щодо інвестицій в мобільність:
- ✓ орендна плата для працівників, які переїжджають з інших міст;
- ✓ витрати на переміщення співробітника.

Такого роду інвестиції можуть включати також запрошення фахівця з іншого регіону або переведення працівника до віддаленого офісу підприємства.

Отже, підсумовуючи наведене вище, можна стверджувати, що існує значна кількість теоретичних та методологічних засад, які представляють різні підходи до видів і форм корпоративних інвестицій у людський капітал. На цій основі формулюються та приймаються управлінські рішення, що стосуються інвестицій у людський капітал.

Інвестиції в спеціалізовану підготовку та фізичний стан працівників є ключовими аспектами вкладень у людський капітал підприємства. Витрати на здоров'я допомагають продовжити працездатність співробітників, тоді як вкладення в освіту покращують їхні знання, формуючи висококваліфіковані кадри й збільшуючи обсяги людського капіталу фірми. Інвестуючи в своїх працівників, підприємства намагаються підвищити їхню трудову продуктивність, зменшити втрати робочого часу та в результаті зміцнити свої позиції на ринку.

Людський капітал компанії виконує кілька специфічних функцій, які, на нашу думку, найповніше висвітлені вітчизняними дослідниками, серед яких: пізнавально-гносеологічна, інтеграційна, каталізатор змін, стимулююча, регулююча, інформаційна, виховна та культурологічна. Виконання цих функцій інтелектуальним капіталом сприяє формуванню інтелектуального компонента ринкової вартості сучасних підприємств і прискореному зростанню цієї вартості. Це, в свою чергу, створює позитивні

умови для підвищення інвестиційної привабливості та, як наслідок, зміцнення конкурентоспроможності організацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що людський капітал складається з індивідуальних та соціальних складових, які охоплюють знання, навички, здібності, досвід, мотивацію, ціннісні орієнтації, етичні принципи, соціальну відповідальність і стан здоров'я.

Варто зазначити, що в умовах цифрових трансформацій елементи людського капіталу також адаптуються, і тепер вони включають такі аспекти, як креативність у цифровому середовищі, навички цифрової комунікації, інформаційну грамотність і безпечне поведіння в Інтернет-просторі.

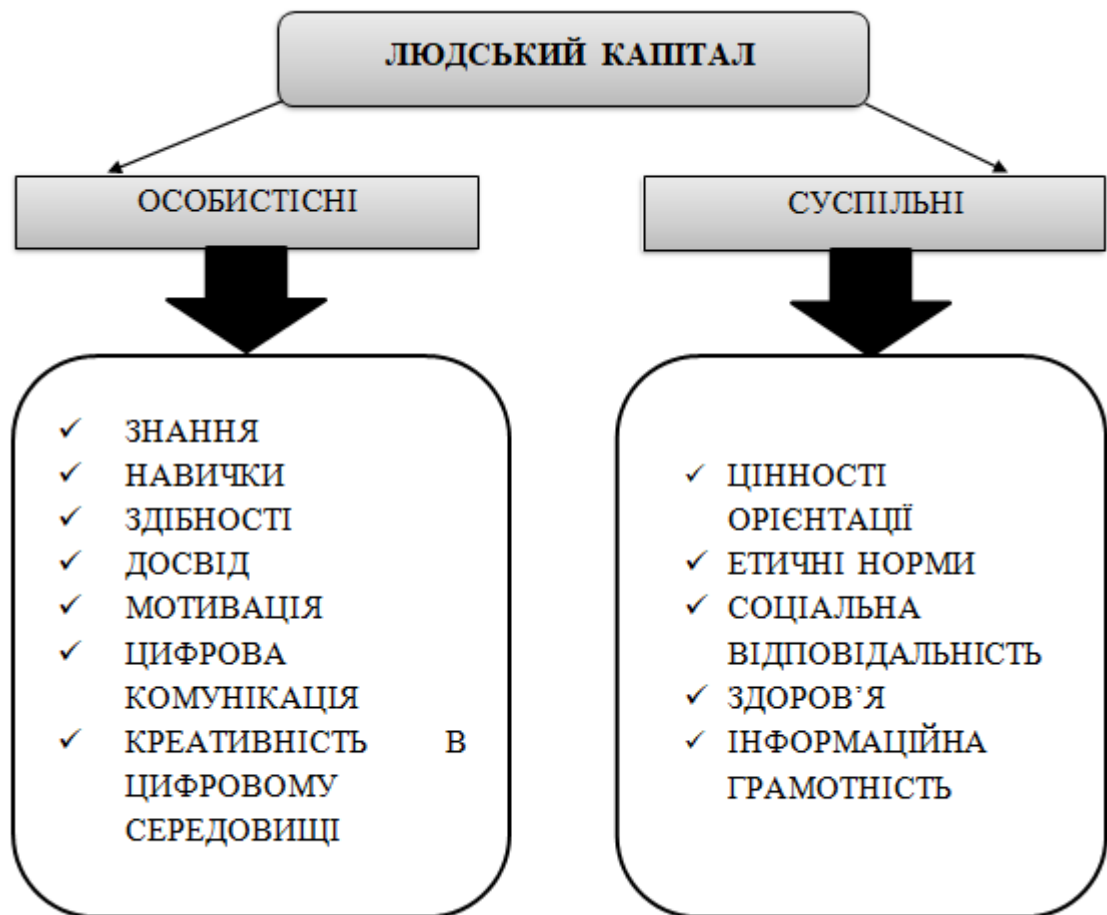


Рис. 1.2. Складові людського капіталу в умовах цифровізації економіки
Джерело: розроблено автором на основі [4; 21].

З розвитком цифровізації продуктивні характеристики постійно

змінюються. Якщо врахувати аспект адаптивного середовища, можна зазначити, що людський капітал формується на основі нових змістових характеристик в умовах цифрової економіки з точки зору працівників і роботодавців (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Продуктивні характеристики людського капіталу в умовах епохи цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [33].

В цілому, вивчення суті та змісту поняття «людський капітал» дозволило окреслити його економічний зміст та ключові особливості, які характерні для різних історичних періодів: від індустріалізації та інформатизації до сучасності, коли суспільство демонструє ознаки цифровізації та часткової віртуалізації. У наукових дослідженнях зміст терміну «людський капітал» залишався відносно стабільним, отримуючи нові ознаки з переходом до нових етапів розвитку. Проте сучасного

визначення, яке б враховувало елементи цифровізації економіки, ще не було розроблено. Безумовно, перелік характеристик, якими має володіти людський капітал, стає більш складним і забуває нових форм, що вимагають вміння освоювати цифрові компетенції, адаптації та здатності працювати в дистанційному режимі.

1.3. Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу на підприємстві

Методологія аналізу розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільств включає сукупність методів, принципів, підходів, які можуть покращити управління людським капіталом в організації, оскільки людський капітал представлений співробітниками, які відіграють вирішальну роль в успіху організації. Крім того, нещодавнє дослідження Boston Consulting Group нагадує про тісний зв'язок між кращими операційними показниками та ефективним управлінням людськими ресурсами. В процесі дослідження перед нами постають наступні питання: яка роль людського капіталу в компанії, яким чином можна використовувати його для підвищення продуктивності, покращення бренду роботодавця та залучення найкращих талантів відповідно до цінностей компанії; як оцінити людський капітал компанії. Щоб визначити, що таке управління людським капіталом, ми вже повинні звернутися до поняття людського капіталу як сукупності продуктивних здібностей, яких набуває індивід шляхом накопичення загальних або специфічних знань, ноу-хау тощо. Методологія аналізу моделі використовує наступні методи: системного аналізу і синтезу, аксіологічного (ціннісного), структурно-функціонального, синергетичного, Agile-методології, кросскультурного (порівняльного). Саме методологія аналізу моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства допоможе вирішити проблеми для

організації: виявити цінності в кожному зі своїх співробітників, оцінити та оптимізувати їх для отримання конкурентних переваг, а також для покращення добробуту на роботі. У контексті застосування аксіологічного методу як методу визначення цінностей людини, визначення людського капіталу – це сукупність продуктивних здібностей, яких набуває індивід шляхом накопичення загальних або специфічних знань, ноу-хау тощо (Гері Беккер, 1992). Таким чином, ця економічна концепція розглядає багаж працівника як власний капітал, який може збільшуватися або зношуватися, і для якого можна розрахувати віддачу від інвестицій. В основному він отримується шляхом інвестування: в освіту, збереження здоров'я. Теорія людського капіталу дає змогу проаналізувати вплив накопичення знань на економіку на рівні країни чи компанії.

У контексті управління людськими ресурсами управління людським капіталом – це належне використання знань, навичок і талантів працівників компанії. Людські ресурси охоплюють людські ресурси, наявні в компанії, з точки зору персоналу, а також навичок, людський капітал представляє додаткову вартість цих навичок, вкладених у компанію.

Людський капітал набувається шляхом накопичення навичок і знань протягом життя, таким чином становлячи реальний нематеріальний актив, який ваші працівники щодня надають вашій компанії через здібності, навички (набуті), знання (загальні знання), кваліфікацію (дипломи), професійний досвід, виробничі потужності. Стає можливим розглядати індивідуальні знання як інвестицію з її витратами (освіта та навчання) та потенційною вартістю (зарплата, продуктивність тощо).

Велику роль відіграє для аналізу інформаціологічний метод. 1990-ті роки ознаменувалися появою «економіки знань». Людський капітал, особливо кадри людей з рідкісними навичками, які цінуються ринком, відіграє переважну роль у цьому типі економіки. Тому не дивно, що тепер його вартість витісняє вартість традиційних фізичних активів: згідно з дослідженням Центру з питань правління ЕУ, опублікованому в 2019 році, нематеріальні

активи, які складаються з культури компанії та людського капіталу, що є в її розпорядженні, тепер представляють в середньому 52% ринкової вартості компаній. Цифрова революція, наслідок економіки знань, потенційно має дуже шкідливі наслідки для працівників: розвиток штучного інтелекту, робототехніки чи навіть квантових обчислень також призвело до автоматизації та збільшення цифровізації виробничих процесів майже у всіх секторах, включаючи ті, традиційно дуже багаті на людський капітал. Така машинізація праці у багатьох випадках супроводжувалася її переміщенням і посиленням тиску на всі виробничі системи через скорочення інноваційного циклу.

Ці явища можуть послабити статус працівників у компанії; незважаючи на те, що людський капітал працівників, як правило, зростає зі збільшенням тривалості навчання, його цінність менше визнається організаціями, оскільки він вважається менш надійним, ніж технологія. Навіть якщо ці економічні потрясіння не обов'язково призведуть до чистого падіння кількості наявних робочих місць (оскільки зникнення робочих місць для низької кваліфікації має бути компенсовано створенням нових), цифрова революція ризикує запровадити розкол між носіями «базового» людського капіталу з низькою зарплатою та носіями надкваліфікованого людського капіталу з високими зарплатами, що призведе до вибуху нерівності та посилення соціальної напруги. Зростання нерівності є значним фактором ризику для інвесторів, оскільки воно дестабілізує фінансову та соціальну системи, в яких вони працюють, посилюючи невизначеність і призводячи до зниження економічної активності. Врахування людського капіталу інвесторами є ще більш важливим для забезпечення адекватного довгострокового управління ризиками. Це, зокрема, підкреслює важливість політики компанії щодо навчання та її здатності запропонувати своїм співробітникам можливості для перекваліфікації відповідно до цього середовища швидких технологічних змін.

Метод системного аналізу та синтезу допомагає звести всі розрізнені факти до цілісної моделі, яка включає:

1) удосконалення процесів найму: концентрація ресурсів на персоналі з IT-навичками та збільшення використання тимчасової чи позаштатної робочої сили; узагальнення дистанційного підбору персоналу;

2) підвищення ефективності внутрішнього навчання в умовах інформаційного суспільства: підвищення кваліфікації всіх співробітників у основних цифрових навичках і розвиток гнучкої організаційної культури;

3) зусилля, зосереджені на адаптації персоналу, який найбільше постраждав від раптової зміни умов праці (маркетинг, логістика тощо), шляхом спеціального та цілеспрямованого навчання;

4) перегляд систем управління продуктивністю: покращення навичок супервізії місцевих менеджерів та заміна щорічної індивідуальної співбесіди більш частими перевірками; перегляд стратегії управління талантами з метою більш точного визначення найефективніших профілів;

5) оптимізація досвіду співробітників: посилений моніторинг самопочуття співробітників, особливо коли дистанційна робота знижує якість взаємодії та стирає межі між професійним і приватним життям, і впровадження інструментів для покращення залучення та відданості всіх працівників;

6) стратегічне планування еволюції робочої сили: переоцінка ієрархії

«важливих» посад, тобто тих, які створюють цінність для компанії, після пандемії та створення резервуару навичок, адаптованих до швидкої еволюції роботи;

7) моніторинг еволюції продуктивності та навичок працівників. Стандарт ISO 30414 встановлює вказівки для компаній щодо збору,

вимірювання, аналізу та звітності про людський капітал [22]. Це має покращити стандартизацію та, отже, належний розгляд цієї інформації інвесторами. Такий стандартизований підхід, зокрема, має забезпечити можливість порівняння даних і краще розуміння фінансової та нефінансової прибутковості, створеної інвестиціями в людський капітал.

Створення балансу людського капіталу базується на 11 керівних принципах: 1) відповідність та етика; 2) витрати; 3) різноманітність:

4) лідерство; 5) організаційна культура; 6) здоров'я, безпека та благополуччя в компанії; 7) продуктивність; 8) набір, мобільність та оновлення персоналу (плинність), 9) навички та здібності; 10) планування та прогнозування;

11) наявність робочої сили. Глибокий цілісний аналіз людського капіталу є важливим кроком для гарного знання компаній. Разом із якістю органів управління та контролю ми вважаємо людський капітал ключовим фактором належного виконання довгострокової стратегії компанії, а отже, її здатності створювати цінність для своїх акціонерів та всіх зацікавлених сторін. Інвестори найчастіше зосереджують свій аналіз на якості управління, а також на особі керуючого та його здатності надавати результати.

Наше дослідження орієнтоване на широке визначення людського капіталу. Дедалі більша увага до людського фактору приділяється з точки зору клімату та робочого середовища (Елтон Мейо), трудової мотивації (Авраам Маслоу); широке визначення управління: компанію створюють і керують фізичні особи, а не лише організації та процеси (Пітер Друкер) [21]; лідерство: ставлення інтересів компанії вище власних інтересів (Джим Коллінз).

Таким чином, наша модель аналізу людського капіталу в умовах інформаційного суспільства поділяється на кількісні та якісні дані та розглядає найважливіші критерії для всієї організації навколо чотирьох осей: менеджер; виконавчий комітет; посередницька організація; людські ресурси. Надійний і компетентний лідер, який демонструє узгодженість між своїми словами та діями, необхідний для хорошої роботи будь-якої компанії в довгостроковій перспективі. Тому наша модель зосереджується на показниках, які дають змогу визначити лідерів із надійною кар'єрою та чиї минулі досягнення демонструють здатність приймати сміливі рішення на благо компанії.

«Антизірковий» вимір лідера також, на нашу думку, є вирішальним

елементом його ефективності на його посаді. Лідери з найвищим рейтингом у нашій моделі – це далекоглядні люди, орієнтовані на інновації та здатні розвивати підприємницьку культуру, які мають потужну силу переконань і, таким чином, здатні об'єднати всіх зацікавлених сторін навколо спільного проекту.

Важливу роль в процесі дослідження відіграв Agile-метод. Ми рекомендуємо певний рівень когнітивної різноманітності у виконавчих комітетах. Дійсно, академічні дослідження давно продемонстрували, що різноманітність профілів у управлінській команді дозволяє приймати найкращі можливі рішення в дедалі складніших і невизначених економічних середовищах. Це когнітивне різноманіття може набувати різних форм:

1) різноманітність представлених функцій (операційні, допоміжні функції тощо); 2) розподіл за віком, також на користь процесу наступності (40, 50, 60 років); 3) залежно від розміру, географічного розташування та стратегії розвитку компанії: стать, національність, досвід, початкове навчання. Ми схвально оцінюємо компанії з відносно простою організаційною схемою, де обмежена кількість рівнів управління дає змогу чітко визначити розподіл ролей і відповідальності. Це йде рука об руку зі здатністю компанії запобігати вибуху витрат, пов'язаних із допоміжними функціями, що є частою ситуацією в зрілих фірмах, які, таким чином, мають тенденцію втрачати гнучкість. Організація компанії повинна дозволяти їй генерувати стійке органічне зростання. Це хороший показник зниження ризику для інвестора, органічне зростання відбувається з обмеженими соціальними та/або культурними ризиками та без порівняння із зовнішніми операціями зростання, зокрема у випадку злиття між рівними компаніями.

Таким чином, для інвестора здатність до інновацій повинна зробити можливим генерувати більший приріст доходу та/або ціноутворення. Індикатори, за якими ми слідкуємо, з різною важливістю залежно від сектора, це зусилля з науково-дослідних робіт, кількість поданих патентів або відсоток обороту, досягнутий за допомогою нових продуктів або послуг. Ці показники

пов'язані з галуззю та географічним розташуванням компанії, щоб уникнути будь-яких упереджень у тлумаченні.

Управління персоналом займає привілейоване місце в нашій рейтинговій системі: ми особливо уважні до політики щодо гендерної рівності та різноманітності, до систем винагороди та навчання працівників, а також до можливостей, які їм надаються з точки зору внутрішньої мобільності. Якісне управління людськими ресурсами визначає привабливість компанії та її здатність залучати компетентних, лояльних і мотивованих співробітників. Відповідне управління людськими ресурсами також призводить до високого рівня продуктивності працівників, який можна виміряти, зокрема, такими показниками, як оборот на одного працівника або операційна маржа на одного працівника.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» функціонує у складі обласного комунального спеціалізованого лісгосподарського підприємства «Галсільліс». Ліси, які є власністю цього підприємства, розташовані на площі Сколівського адміністративного району Львівської області. Ця організація функціонує як комунальне підприємство відповідно до свого статуту [36].

Підприємство «Галсільліс» в Сколівському районі було створено у 2001 році на базі Сколівського міжгосподарського лісгоспу, який уже перестав існувати. В результаті реорганізації було сформовано два нових підприємства: Славське і Сколівське ДЛГП. Лісовий фонд підприємства охоплює площу 12 628,26 гектара і складається з 119 кварталів та 3209 виділів.

Аналіз діяльності підприємства показав, що основними споживачами його лісової продукції є місцеві клієнти, серед яких населення, приватні компанії та державні заклади, такі як школи і дитячі садки. Найбільший попит серед цих груп спостерігається на пиловник з хвойних деревин та технологічні дрова як з твердолистяних, так і з хвойних порід [36].

Також варто підкреслити, що роль Сколівського ДЛГП «Галсільліс» в економіці району є вкрай важливою. Його вплив на забезпечення безпеки в межах Сколівського регіону є значним. Хоча деревина залишається головною продукцією підприємства, воно також використовує інші лісові ресурси для отримання доходу, такі як гриби, ягоди, хвоя, смола, березовий сік та

інші. Крім того, підприємство є одним із основних платників податків до місцевого бюджету та виконує важливу соціальну роль в регіоні, беручи участь у різних соціальних ініціативах, організованих державними структурами та волонтерськими групами. Працівники та керівництво активно залучені в громадські справи та підтримують Збройні Сили України у боротьбі з агресією.

У період з 2025 по 2028 роки в ДЛГП «Галсільліс» планується організувати виробництво нових видів конкурентоспроможної продукції, що стосується лісового господарства, деревообробки та побічної лісової продукції, а саме [36]:

- вирощування декоративних багаторічних рослин у лісових

розсадниках та теплицях для озеленення та ландшафтного дизайну, а також їх оптова і роздрібна реалізація;

- організація виробництва паливних брикетів з відходів від лісозаготівель та деревообробки, а також виробництво дров для опалення;

- виробництво та продаж продукції побічних лісових користувань:

бджільництво, заготівля березового соку, грибів, ягід і лікарських рослин;

- створення лісомисливських лісництв.

Аналіз виробничої та господарської діяльності Сколівського ДЛГП

«Галсільліс» почнемо з оцінки чистого прибутку. Підсумовуючи, показники ефективності, основною метою критичного аналізу є виявлення тих показників, які не відповідають прийнятим стандартам і можуть становити загрозу для підприємства. Визначення таких показників дозволить скласти список потенційних ризиків та небезпек для діяльності Сколівського ДЛГП

«Галсільліс» і стане основою для визначення напрямів розвитку

людського капіталу підприємства.

Важливо зазначити, що в 2019 році на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» спостерігалось значне зростання всіх видів витрат на виробництво. Це не є дивним, адже період з 2020 по 2022 рік супроводжувався серією серйозних глобальних викликів і загроз: світова економічна криза, пандемія COVID-19, війна Росії проти України, яка призвела до повномасштабного вторгнення. Як результат, інфляція та підвищення цін на сировину й матеріали стали природними наслідками цих криз. Додатково, воєнний конфлікт спричинив і продовжує викликати численні втрати і збитки для країни. Оскільки підприємство розташоване на заході України, який не зазнає значного впливу війни і рідко стикається з військовими атаками, вплив конфлікту відчувається переважно в економічній сфері, здійснюючи тиск на собівартість виробництва та інші витрати. Проте, збільшення витрат підприємства і собівартості не призвело до істотних змін у рівні заробітних плат працівників.

Аналіз виробничої та господарської діяльності розпочнемо з аналізу рентабельності підприємства. Показників рентабельності є кілька, ключовим показником буде рентабельність продукції, яка відображає величину прибутку на одиницю виготовленої продукції. Цей показник обчислюється за певною формулою [--]:

$$P_n = \frac{\Pi_{з.д.}}{Сб}$$

де:

$\Pi_{з.д.}$ – прибуток від звичайної діяльності;

$Сб$ – собівартість реалізованої продукції підприємства.

(1)

Наступним показником рентабельності в процесі реалізації нашого аналізу стане показник рентабельності діяльності. Розрахунок зазначеного показника здійснюється шляхом відношення чистого прибутку до чистого доходу відповідно до формули:

$$P_{\partial} = \frac{PP_{\text{ч}}}{D_{\text{ч}}}$$

де:

$PP_{\text{ч}}$ – прибуток нетто (чистий);

$D_{\text{ч}}$ – дохід нетто (чистий). (2)

В межах аналізу виконаємо розрахунок рентабельності власного капіталу, який визначається як відношення чистого прибутку підприємства до величини його капіталу за обраний період аналізу.

$$P_{\text{вк}} = \frac{PP_{\text{ч}}}{BK}$$

де:

$PP_{\text{ч}}$ – прибуток нетто (чистий);

BK – власний капітал.

(3)

Також проведемо аналіз рентабельності підприємства. Для цього, визначимо значення показника рентабельності основних виробничих фондів, який розраховується шляхом відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

$$P_{\text{овф}} = \frac{PP_{\text{ч}}}{ОВФ_{\text{с}}}$$

де: $PP_{\text{ч}}$ – прибуток нетто (чистий);

$ОВФ_{\text{с}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

(4)

Результати проведених розрахунків наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Показники рентабельності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	22135	26264	21897	24563
Собівартість реалізованої продукції	71412	79581	79122	79862
Вартість основних засобів	4859	7171	7056	6495
Власний капітал	6291	8227	8215	8351
Рентабельність продукції	0,31	0,33	0,28	0,31
Рентабельність ОВФ	4,55	3,66	3,1	3,79
Рентабельність діяльності	0,167	0,191	0,179	0,187
Рентабельність власного капіталу	3,52	3,19	2,67	2,95

Джерело: складено автором основі [36].

Отже, у 2022 році спостерігалось зростання прибутку, хоча воно було трішки нижчим, ніж у 2021 році, проте абсолютне збільшення перевищило 500 тисяч гривень. Відсоткове зростання прибутковості підприємства склало 3,8%. Важливо наголосити, що показники рентабельності діяльності та інші рентабельні метрики досягли свого піку у 2022 році. У цьому році компанія отримала 0,32 гривні прибутку за кожну інвестовану гривню, що свідчить про покращення ефективності управлінської системи. У той же час, зниження показників рентабельності у 2023 році може бути пов'язане із загальним економічним спадом внаслідок агресії з боку росії. Протягом всього досліджуваного періоду рентабельність діяльності Сколівського державного лісгосподарського підприємства «Галсільліс» показувала стійке зростання. Спостерігалася позитивна динаміка рентабельності продукції, що почала зростати у 2020 році і продовжувалася протягом наступних трьох років. Протягом цього періоду підприємство отримувало прибуток у межах 20-32 копійок з кожної інвестованої гривні. Ці показники свідчать про покращення в управлінні підприємством, зокрема в аспектах виробництва та фінансового менеджменту. Можливо, одним із чинників збільшення

прибутковості стало укладення контракту на постачання дров за кордон, оскільки зростання попиту на цю продукцію пов'язане з пандемією коронавірусу та економічним сповільненням в Європейському Союзі.

Слід зазначити, що у 2023 році дохідність основних активів перевищила 3,3, що свідчить про отримання більше 3,3 гривень доходу з кожної гривні, інвестованої в основні виробничі активи. Однак, така динаміка не є результатом підвищення продуктивності або ефективності, а зумовлена поганим станом і високим рівнем зношеності основних виробничих активів. Значні витрати на амортизацію обладнання та техніки ведуть до підвищення показників дохідності основних активів. Це створює потребу в оновленні виробничих активів і несе в собі потенційні ризики для бізнесу підприємства.

У результаті аналізу за період з 2021 по 2023 роки на підприємстві

«Сколівське Державне лісогосподарське підприємство «Галсільліс» зафіксовано тенденцію до зниження рівнів загальної та поточної ліквідності. З початку 2020 року індекс загальної ліквідності зменшився на 0,2 і досягнув значення 3,45 на кінець періоду. Це свідчить про скорочення фінансових ресурсів та активів підприємства, що погіршує його здатність виконувати боргові зобов'язання. Основними чинниками даної ситуації є значне зростання заборгованості дебіторів за продукцію «Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Також слід зазначити, що показник загальної ліквідності має тенденцію до зниження; з 2020 року він скоротився на 0,2, досягнувши значення 3,45. На нашу думку, така тенденція свідчить про зменшення фінансових ресурсів та активів підприємства.

Починаючи з 2020 року, загальна ліквідність зменшилася на 0,2, становлячи 3,45 на кінець звітного періоду. Ця ситуація вказує на зменшення фінансових ресурсів та активів підприємства, що негативно впливає на фінансові можливості «Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Це, в свою чергу, є

наслідком скорочення поточних кредитів і швидкого зростання дебіторської заборгованості.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, варто зазначити, що його значення впродовж аналізованого періоду істотно не змінювалося, але залишалося нижче встановленого нормативного рівня, що може свідчити про певні ризики для Сколівського Державного лісогосподарського підприємства

«Галсільліс». Загалом можна відзначити, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» є платоспроможним, за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості, що дасть можливість виконувати свої зобов'язання перед кредиторами в майбутньому.

Основним аспектом нашої кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення ефективності управління та використання основних виробничих активів на прикладі підприємства «Сколівське ДЛГП «Галсільліс», включаючи аналіз рівня їх доступності. В межах цього дослідження ми зосередимся на кількох ключових етапах:

фондовіддача, яка характеризується співвідношенням обсягу виробленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих активів;

✓ фондомісткість – показник, що оцінюється як відношення вартості основних виробничих активів до обсягу виробництва;

✓ фондоозброєність – показник, що відображає рівень забезпеченості праці необхідними активами, який визначається як співвідношення вартості основних виробничих активів до середньої кількості працівників;

✓ рентабельність виробничих фондів – показник, що обчислюється як відсоткове відношення загального прибутку до вартості основних виробничих активів за визначений період.

Основні результати проведених досліджень представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники ефективності використання ОВФ

Показники	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість ОВФ	4859	7171	7056	6495
Випуск продукції	105617	118822	113501	131331
Чистий прибуток	22135	26264	21897	24563
Чисельність ПВП	58	56	54	58
Фондовіддача	2,17	1,66	1,61	2,02
Фондомісткість	0,46	0,6	0,62	0,49
Фондоозброєність	83,76	212,18	130,67	111,98
Рентабельність ОВФ	4,55	3,66	3,1	3,79

Джерело: складено автором на основі [36].

Реалізований аналіз надає можливість зробити висновок, що показники фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в безпечному діапазоні. Проте рентабельність основних активів підприємства залишається на рівні, який можна охарактеризувати як низький. Ця тенденція зумовлена незадовільним станом основних виробничих активів, до складу якого входять моральний знос і фізичне старіння. Поточний стан основних активів підприємства можна оцінити як незадовільний, що створює потенційні ризики для ведення бізнесу.

2.2 Аналіз людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

У останні роки при розробці ключових стратегій все частіше використовують підхід, який розглядає підприємство як об'єкт для інвестицій. Для аналізу впливу інтелектуального капіталу на ефективність діяльності організації часто застосовується управлінська стратегія, заснована на аналізі маркетингової вартості (керуючись концепцією Value-Based

Management – VBM). Ця стратегія виникла в рамках американської системи фінансового управління та має на меті підвищення маркетингової вартості підприємства.

З методологічної точки зору, стратегія управління, заснована на маркетинговій вартості, являє собою інтеграцію традиційної бухгалтерської системи управління з внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на діяльність підприємства. Головною метою стратегії VBM є створення умов для довгострокового підвищення інвестиційної привабливості капіталу підприємства для інвесторів. Тому підприємства, які ефективно управляють своєю маркетинговою вартістю, зазвичай вважаються найбільш привабливими об'єктами для інвестицій.

Таким чином, при успішному впровадженні підходу, заснованого на концепції VBM, підприємство може підвищити свою інвестиційну привабливість та ефективно управляти своїми інтелектуальними активами. У рамках цієї стратегії розглядається підхід, відомий як методика оцінки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості (Value Added Intellectual Coefficient – VAIC), яка дозволяє досліджувати взаємозв'язок між інтелектуальними активами та зміною доходів підприємства. Цей інтелектуальний підхід був запропонований уперше у 1997 році і позиціонувався як метод оцінки рентабельності активів згідно з класифікацією Свейбі [39].

Суть цієї методики полягає не в оцінюванні вартості нематеріальних

активів, а в аналізі ефективності, з якою підприємство генерує додану вартість. Створення цього індикатора стало результатом зростаючої необхідності в дослідженні впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства, що, в свою чергу, спирається на аналіз фінансових звітів організації.

Використання цієї методики має низку переваг, зокрема [39]:

- ✓ цей підхід є універсальним і може бути адаптований

для підприємств будь-якого масштабу та типу;

✓ інтеграція індексу ефективності інтелектуального капіталу в традиційні фінансові звіти значно підвищує їх інформативність;

✓ розрахунки, проведені за методом VAIC, є простими у виконанні;

✓ результати, отримані за допомогою VAIC, легко зрозумілі навіть для осіб без спеціальних знань у фінансах та бухгалтерії;

✓ метод VAIC дозволяє здійснювати порівняння ефективності різних компаній як в межах однієї галузі, так і між декількома;

✓ узагальнене визначення інтелектуального капіталу та його аналіз методом VAIC забезпечують об'єктивну оцінку діяльності будь-якої організації;

✓ для розрахунку показника використовуються дані, доступні у звичайних фінансових звітах, що не вимагає наявності конфіденційної інформації.

У підсумку теоретичного аналізу слід зазначити, що оцінка людського капіталу в організації є важливим етапом для покращення її ефективності та розвитку. Цей процес допомагає виявити основні проблеми й загрози, які можуть вплинути на розвиток людського капіталу підприємства, а їх ідентифікація дозволяє визначити пріоритетні заходи для поліпшення. У рамках нашого дослідження доцільно оцінити ключові показники продуктивності праці та людського потенціалу організації.

У таблиці 2.3 представлено динаміку показників продуктивності праці

Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників продуктивності праці Сколівського ДЛГП
«Галсільліс»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	105617	118822	113501	131331
Чисельність персоналу, осіб	58	56	54	58
Тривалість робочого дня	7,5	7,6	7,6	7,7
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	241	238	269	282
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	1821	2121,8	2101,9	2264,3

Джерело: складено автором на основі [36].

Результати розрахунків продуктивності праці свідчать про її поступове зростання в ході аналізованого періоду. Враховуючи дані попереднього аналізу, можна відзначити позитивні тенденції в розвитку лісового господарства. Однак, зниження показників фондовіддачі, фондоозброєності, рентабельності основних фондів та інших показників пояснюється збільшенням основних фондів підприємства, які ще не застосовуються у виробничому процесі. Таким чином, їхня результативність не відображається у загальних показниках. Крім того, важливо відзначити, що впровадження нових технологій, а також загальна тенденція до цифровізації виробничої та збутової діяльності, разом із процесом лісозаготівлі, вимагають відповідних навичок і знань від персоналу, що підкреслює потребу в розвитку людського потенціалу підприємства.

Наступним кроком нашого дослідження стане аналіз ключових показників оцінки людського капіталу. Такий аналіз дозволить визначити проблемні питання та сформулювати перспективи для розвитку людського капіталу підприємства – Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

Вагомим кроком у нашому дослідженні є аналіз структури людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Цей аналіз буде проведено шляхом вивчення розподілу керівників за рівнями управлінської ієрархії – вищого, середнього та низового (табл. 2.4), а також визначення частки управлінців з вищою освітою. Основні результати цього аналізу будуть представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.4

Розподіл керівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	2	13
Середній	4	26
Низовий	9	61
Всього:	15	100

Джерело: складено автором на основі [36].

Представлені результати дослідження вказують на загалом оптимальний розподіл керівників відповідно до рівнів управління. Проте слід зазначити, що на підприємстві спостерігається значна частка керівників середньої та нижчої ланки в порівнянні з керівниками вищої ланки управління. Додатково проведемо аналіз структури менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс» з урахуванням освітнього рівня.

Таблиця 2.5.

Розподіл керівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за освітньою
ознакою

Рівень менеджменту	Чисельність персоналу, осіб	Чисельність персоналу із вищою освітою	Частка осіб з вищою освітою	Чисельність персоналу із вищою освітою за фахом	Частка персоналу із вищою освітою за фахом
Вищий	2	2	13	1	7
Середній	4	2	13	1	7
Низовий	9	5	33	4	26
Всього:	15	9	60	6	40

Джерело: складено автором на основі [36].

Представлені результати аналізу підтверджують, що всі члени топ- менеджменту лісогосподарського підприємства мають вищу освіту. Проте, 50 % керівників вищої ланки здобули освіту за фахом. Це є позитивним показником, що свідчить про високий потенціал підприємства.

В цілому, увесь керівний склад підприємства здобув вищу освіту, з яких 66 % здобули її за спеціальністю. Водночас слід зазначити, що найнижчий відсоток керівників, які мають вищу освіту, спостерігається серед керівників низової ланки – 55 %, з них 44 % мають освіту за фахом. Знову ж варто підкреслити, що динамічний розвиток технологій вимагає від керівників та працівників підприємства відповідних навичок.

Аналіз співвідношення працівників управлінського складу за рівнем освіти показує задовільні результати – в середньому 76 відсотків по підприємству. Це свідчить про високий рівень освіти керівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Водночас, одна з можливих причин зниження продуктивності праці на підприємстві може полягати у відсутності спеціалізованих знань та навичок, які постійно змінюються за останні десятиліття, особливо у сфері впровадження новітніх технологій та розвитку соціальних навичок. Хоча ситуація ще не є критичною, вона може

стати джерелом потенційних загроз, тому потребує вжиття запобіжних заходів.

Розглянемо аналіз людського капіталу підприємства в контексті професійних навичок, які працівники здобули у 2022-2023 роках. Цей тип аналізу дозволяє оцінити стан і тенденції розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Основні результати навчання представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз професійного навчання працівників

Показники	2022	2023
Всього працівників пройшло навчання	6	5
- менеджерів, спеціалістів	2	-
- технічних працівників	1	2
- робітників	3	3
З них підвищили кваліфікацію	2	1
- у навчальних закладах	1	-
- безпосередньо на виробництві	-	2
- пройшли стажування	-	-
Усього пройшли професійну підготовку	4	4
- підготовлено	-	1
- навчені іншим професіям	1	-
- перепідготовлено	3	3

Джерело: складено автором на основі [36].

Результати аналізу демонструють, що на підприємстві відбуваються процеси професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників. Однак встановлена динаміка є спадною, і в цілому результати не є вражаючими: в середньому лише 10 % працівників проходили

курси підвищення кваліфікації або навчалися. Як було зазначено раніше, в нинішніх умовах така ситуація не може забезпечити освоєння нових методів та технологій лісозаготівлі, що негативно позначається на розвитку підприємства та його конкурентних позиціях. Інвестиції в людський капітал є рушійною силою для швидкого освоєння нових технологій та методів, що забезпечує прогресивний розвиток підприємства.

Варто також провести дослідження частки загальних витрат підприємства, які призначені для проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства, результати наведемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Витрати на навчання персоналу

Показник	2020	2021	2022	2023
Витрати на навчання, тис. грн.	32,52	43,48	21,84	28,74
Фонд заробітної плати компанії, тис. грн.	1084	1087	1092	1129
Відношення витрат на навчання до фонду заробітної плати працівників, у %	3	4	2	2,5

Джерело: складено автором на основі [36].

Як бачимо з представлених результатів аналізу – Сколівське ДЛГП «Галсільліс» виділяє в середньому 2,9 % фонду заробітної плати на навчання та підвищення кваліфікації працівників. З одного боку, це свідчить про недостатнє фінансування такого роду діяльності, що гальмує розвиток людського капіталу, а з іншого – вказує на потенціал для розвитку цього напрямку.

У структурі персоналу «Галсільліс» значну частку становлять фахівці з вищою освітою, спеціалісти лісового профілю, майстри лісу, інженери та робітники. Для ефективного функціонування підприємства важливо не лише

залучення, а й утримання висококваліфікованих кадрів, особливо у віддалених гірських районах, де розташовані окремі підрозділи.

Людський капітал підприємства формується шляхом професійної підготовки, підвищення кваліфікації, участі в профільних семінарах, а також завдяки впровадженню систем мотивації та винагород.

2.3. Управління людським капіталом на підприємстві ДЛГП «Галсільліс»

Управління людським капіталом у ДЛГП «Галсільліс» здійснюється за такими основними напрямками:

- Планування потреб у персоналі: аналіз кадрового складу, формування штатного розпису з урахуванням виробничого навантаження, сезонності робіт та потенційних змін у структурі підприємства.
- Підбір і адаптація персоналу: застосування методів конкурсного відбору, співбесід, випробувального терміну, а також наставництво для молодих спеціалістів.
- Професійний розвиток: організація навчальних курсів, участь у семінарах, підвищення кваліфікації через спеціалізовані лісогосподарські установи.
- Мотивація та стимулювання: використання матеріальних (заробітна плата, премії, надбавки) та нематеріальних (визнання, подяки, нагороди, можливість підвищення) стимулів.
- Оцінювання результатів праці: застосування критеріїв ефективності працівників, індивідуального внеску в досягнення виробничих показників.
- Соціальна політика: надання соціальних гарантій, підтримка ветеранів праці, організація відпочинку та заходів охорони праці.

Для підвищення ефективності використання людського капіталу

підприємству доцільно впровадити такі заходи:

1. Регулярне підвищення кваліфікації — особливо для лісників та інженерів, з огляду на високий середній вік та необхідність оновлення знань.
2. Мотиваційні програми — преміювання, участь у проектах, гнучкий графік.
3. Залучення молодих фахівців — через стажування та співпрацю з профільними навчальними закладами.
4. Ротація кадрів — з метою запобігання професійному вигоранню та передачі знань між поколіннями.

Розглянемо структуру витрат на навчання – найбільша частка витрат спрямована на зовнішні курси (40%) та внутрішні тренінги (35%), що свідчить про активну політику розвитку персоналу.

Таблиця 2. 8

Структура витрат на навчання персоналу ДЛГП «Галсільліс», %

Стаття витрат	Частка, %
Внутрішні тренінги	35
Зовнішні курси та семінари	40
Стажкування працівників	10
Освітні програми для молоді	8
Консультаційні послуги (коучинг)	7
Разом	100



Рис.2.1 Структура витрат на навчання

Найбільшу частку в структурі витрат займають зовнішні курси та семінари (40%), що свідчить про прагнення підприємства залучати передові знання та практики. Значна частка також спрямована на внутрішні тренінги (35%), що є ознакою розвитку корпоративної культури навчання. Інвестиції у стажування та освітні програми для молоді свідчать про довгострокову орієнтацію на розвиток кадрового резерву.

Розглянемо динаміку плинності кадрів – спостерігається зниження плинності з 14% у 2021 році до 9% у 2024 році, що може бути результатом покращення умов праці та ефективного управління персоналом.

Таблиця 2. 9

Динаміка плинності кадрів на ДЛГП «Галсільліс», 2021–2024 рр.

Рік	Плинність, %
2021	14
2022	12
2023	10
2024	9



Рис.3.2 Динаміка плинності кадрів

Зниження плинності кадрів з 14% у 2021 році до 9% у 2024 році свідчить про зростання задоволеності працівників умовами праці, професійними можливостями та системою винагороди. Це позитивна динаміка, що демонструє ефективність впроваджених HR-стратегій.

Розглянемо ефективність інвестицій у людський капітал (ROI) – показник ROI зростає щороку, досягаючи 9,3% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання коштів на розвиток персоналу.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал (ROI), 2021–2024 рр.

Рік	ROI, %
2021	5,2
2022	6,4
2023	7,8
2024	9,3

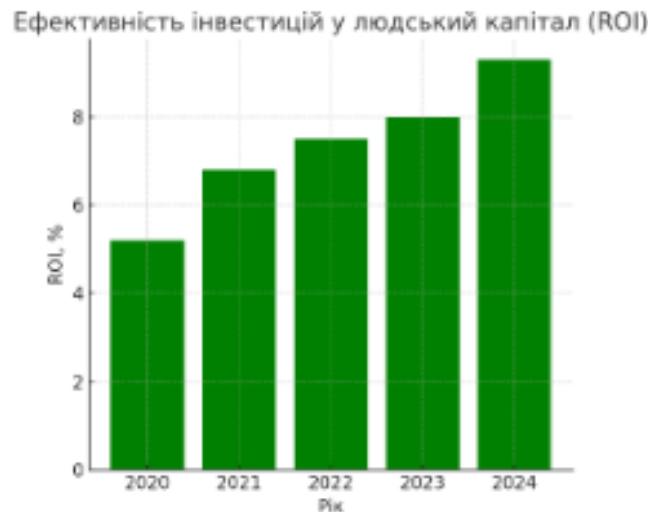


Рис.2.3. Ефективність інвестицій у людські ресурси

Показник ROI (рентабельність інвестицій у людський капітал) щороку демонструє стабільне зростання. Це означає, що витрати на навчання та розвиток персоналу не лише окупаються, але й приносять додаткову вигоду підприємству у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження витрат на заміну персоналу та підвищення загальної ефективності.

Незважаючи на наявну систему управління персоналом, підприємство стикається з рядом проблем:

- старіння кадрів і відтік молодих фахівців;
- недостатній рівень цифрових навичок у працівників старшого покоління;
- обмежені ресурси на впровадження сучасних HR-практик;
- низька мобільність кадрів у сільських та гірських районах.

Управління людським капіталом у «Галсільліс» базується на таких ключових підходах:

- Стратегічне планування персоналу — формування кадрової політики відповідно до довгострокових цілей підприємства.
- Оцінювання та розвиток компетенцій — регулярна оцінка ефективності працівників, планування кар'єрного зростання.
- Інвестиції в навчання та розвиток — організація професійних

курсів, стажування, сертифікації для різних категорій працівників.

- Система мотивації — поєднання матеріального стимулювання (премії, доплати) та нематеріального (визнання, можливість кар'єрного росту).

- Участь працівників у прийнятті рішень — формування довіри, підвищення залученості персоналу до управління підприємством.

Для підвищення ефективності управління людським капіталом у ДЛГП «Галсільліс» доцільно:

- впровадити електронні системи обліку кадрів і результатів роботи (HRM-системи);

- активізувати співпрацю з профільними вишами щодо підготовки фахівців;

- створити внутрішні програми менторства для передачі досвіду;

- розробити систему корпоративного навчання з урахуванням галузевих потреб;

- стимулювати інноваційне мислення працівників через конкурси ідей, премії за раціоналізаторські пропозиції.

Попри наявність кваліфікованих кадрів, підприємство стикається з проблемами, серед яких: плинність кадрів у регіонах із низькою соціальною інфраструктурою, обмеженість фінансування на навчання та оновлення матеріально-технічної бази. Для подолання цих викликів рекомендовано:

- Розширити партнерство з вищими навчальними закладами для підготовки фахівців.

- Впровадити системи електронного навчання.

- Запровадити механізми наставництва для молодих спеціалістів.

- Залучати міжнародні програми технічної допомоги для модернізації HR-політики.

Людський капітал є головним стратегічним ресурсом ДЛГП «Галсільліс». В умовах зростаючих вимог до ефективності лісового господарства підприємство має приділяти особливу увагу розвитку та

мотивації персоналу. Комплексний підхід до управління людським капіталом дозволить не лише зберегти кадровий потенціал, а й забезпечити інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємства у післявоєнний період відновлення економіки України.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

3.1. Ключові напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Теорія людського капіталу, а також досвід як вітчизняних, так і міжнародних підприємств свідчать, що інвестиції в людський капітал є істотною умовою для підвищення ефективності підприємства. Сучасне управління людським капіталом повинно ґрунтуватися на наукових даних та точній оцінці результативності вкладень у його розвиток, а також на досвіді успішних компаній у цій сфері. Це допоможе підприємству утримувати та поліпшувати своє становище на ринку, а також збільшувати прибутковість.

Вивчення теорії, що стосується різноманітних аспектів корпоративного людського капіталу, дозволяє зробити висновок, що його раціональне використання є ключовим чинником для суттєвого підвищення ринкової вартості підприємства. Зростання ринкової вартості відкриває підприємству можливість швидко адаптуватися до зовнішніх змін, а також розробляти і втілювати ефективну довгострокову стратегію розвитку.

В результаті проведеного дослідження було виявлено кілька негативних аспектів, які можуть становити потенційні ризики та загрози для функціонування Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Важливо виділити такі негативні тенденції:

- зменшення ефективності використання активів;
- зростання рівня плинності кадрів;
- погіршення рівня ефективності використання трудових ресурсів.

Слід підкреслити, що одночасно зростає обсяг основних активів, проте також фіксується зниження загальної виручки від продажів і чистого

прибутку компанії. Аналізуючи ці тенденції, можна виділити кілька факторів, що їх викликають, і всі вони пов'язані з людським капіталом організації, а саме:

- неефективна система мотивації співробітників;
- недостатні спеціалізовані та практичні навички у працівників;
- погане впровадження системи оцінки роботи персоналу на

підприємстві. Виходячи з наших досліджень, можна стверджувати, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» не оптимально використовує

ресурси для розвитку людського капіталу. Це зумовлено відсутністю активних методів навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також тим, що система атестації персоналу не запроваджена. Варто також зазначити, що більшість працівників підприємства, зокрема вальники, трелювальники та інші, мають необхідну кваліфікацію або відповідну робітничу професію. Проте в умовах сучасної діджиталізації та технологічного розвитку в сфері лісокористування їх навички виявляються недостатніми. Виконання завдань базується на їхньому

досвіді та передачі знань від колег.

Аналіз, проведений у кваліфікаційній роботі, дає змогу сформулювати основні напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП "Галсільліс".

1) На підприємстві немає спеціаліста, відповідального за управління персоналом, що приводить до відсутності сформульованої політики у цій сфері і незрозумілості щодо необхідності нарощування людського капіталу. З огляду на те, що залучення кваліфікованого спеціаліста для цих цілей є малореалістичним, можна запропонувати покласти обов'язки з розвитку та інвестування в співробітників на головного бухгалтера або керівника компанії, попередньо акцентувавши увагу на важливості цих завдань.

2) Особа, відповідальна за управління персоналом, повинна усвідомлювати, що затрати на персонал не слід сприймати як витрати, що

потребують зменшення, а скоріше як інвестиції, які сприяють розвитку природних та здобутих здібностей працівників. Ці інвестиції корисні не лише для самих працівників, але й для підприємства, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності його роботи.

3) Формуючи заходи з розвитку людського капіталу, доцільно

орієнтуватися на найкращі практики як міжнародних, так і вітчизняних підприємств, які дотримуються принципу, що головним активом підприємства є її співробітники, котрі роблять вагомий внесок у загальний успіх. Щоб зберегти людський капітал, важливо, аби кожен співробітник усвідомлював свою цінність для організації та був задоволений своєю роллю. Для цього слід не лише надавати їм можливість вносити свої пропозиції щодо робочих технологій і бізнес-процесів, але й активно заохочувати такі ініціативи, зокрема й матеріально, через зарплату і інвестиції в їхню кваліфікацію.

4) На підприємстві потрібно передбачити та застосувати інвестиції в здоров'я співробітників у вигляді оплати путівок до санаторіїв.

5) Важливо знизити плинність кадрів, і основними розділами дій компанії для цього мають бути поліпшення умов праці, додаткове навчання персоналу та покращення умов на робочих місцях.

6) У процесі написання роботи було виявлено, що на підприємстві не ведеться облік низки значущих даних (середня заробітна плата, плинність кадрів, вік співробітників, рівень освіти тощо), які є критично важливими для оцінки ефективності корпоративних інвестицій в персонал. Це дозволить у майбутньому використовувати більш точні підходи для вимірювання та оцінки корпоративного людського капіталу.

7) Підприємству слід розробити дієвий план інвестицій у різні сфери людського капіталу (включаючи освіту, охорону здоров'я та мобільність) як ключовий засіб підвищення продуктивності:

- підприємству слід продовжувати збільшувати інвестиції в освіту

своїх працівників:

- підвищення кваліфікації керівників дозволить поліпшити їхні знання у сфері управління людським капіталом;

- для запобігання нещасним випадкам слід більше інвестувати в підвищення кваліфікації робітників у сфері комплексного обслуговування;

- необхідно організовувати командну взаємодію для передачі досвіду

новим співробітникам та навчання їх безпосередньо на робочих місцях;

8) важливо збільшити інвестиції в здоров'я працівників: інвестувати в страхування від нещасних випадків на виробництві;

- інвестиції в мобільність: забезпечення транспортування співробітників на підприємство за рахунок Сколівського ДЛГП "Галсільліс";

- на основі досвіду як закордонних, так і вітчизняних підприємств, важливо залучати працівників до участі в міських культурних та спортивних подіях, взявши на себе частину витрат;

9) Для того аби підвищити продуктивність праці, яка є показником ефективності інвестицій у людський капітал, необхідно розробити та впровадити систему стимулювання і заохочення працівників:

- премії за успішне виконання критично важливих завдань;
- винагорода за досягнення планових показників;
- винагорода за результати роботи за квартал;
- виставлення фотографій кращих працівників на дошці пошани;
- вручення грамот і сертифікатів подяки;
- додаткові матеріальні винагороди за видатні успіхи та особливі досягнення;

- компенсація витрат на мобільний зв'язок.

Окреслені напрями інвестування в людський капітал Сколівського ДЛГП "Галсільліс" допоможуть підприємству усвідомити важливість інвестування в розвиток людського капіталу та створити сприятливі умови

для його розвитку.

3.2. Пропозиції щодо розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Отже, можемо зробити висновок, що на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс» існують проблеми з ефективним використанням ресурсів для розвитку людського капіталу. Зокрема, тут не застосовуються сучасні методи навчання і підвищення кваліфікації працівників, і відсутня атестація персоналу.

Для усунення можливих загроз і ризиків, а також для підтримки розвитку Сколівського ДЛГП «Галсільліс» пропонується реалізувати ряд ініціатив:

- запровадження коучингових технологій у процес навчання та професійного розвитку;
- створення системи грейдів на лісогосподарському підприємстві;
- реалізація процедури оцінювання через ассесмент-центр.

Розглянемо детальніше кожен з запропонованих аспектів. Запровадження коучингових практик на компанії сприятиме підвищенню рівня спеціалізованих знань, включаючи навички роботи з сучасними технологіями та програмами, що дозволяють автоматизувати і оптимізувати численні операції з заготівлі лісу. Коучинг вважається одним з найефективніших інструментів управлінської практики, який допомагає досягати стратегічних цілей підприємства [40]. Головною метою коучингу є максимально ефективно використання потенціалу кожного працівника та його активна участь у діяльності компанії. Також коучинг орієнтуватиметься на розвиток управлінських компетенцій керівників усіх рівнів, що має сприяти створенню підтримуючого мікроклімату в колективі, посиленню стійкості до стресових ситуацій, вдосконаленню процесів

прийняття рішень у важких обставинах, розвитку корпоративної культури та інших ініціатив, спрямованих на зростання людського капіталу.

З метою покращення системи мотивації та стимулювання праці в

Сколівському ДЛГП «Галсільліс» рекомендовано впровадження системи грейдів. Основна ідея цієї технології полягає в оцінці компетенцій працівників, на основі якої їм присвоюється відповідний грейд. Таким чином, рівень грейду співробітника визначається його кваліфікацією. У відповідь на це, стимулювання та нагородження працівників буде здійснюватися відповідно до їхніх грейдів. Запровадження системи грейдів принесе такі переваги для Сколівського ДЛГП «Галсільліс»:

- забезпечить раціональну та ефективну систему мотивації;
- сприятиме налагодженню внутрішньо-колективної взаємодії та удосконалисть систему менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- виступатиме матеріальною основою стратегії розвитку персоналу;
- сприятиме покращенню системи мотивації персоналу до особистісного розвитку;
- дозволить підвищити продуктивність праці.

Також доволі актуальним напрямком удосконалення людського капіталу в організації є створення асесмент-центру. Ця система спеціально розроблена для оцінки компетенцій співробітників у лісовій галузі. Результати роботи асесмент-центру використовуються для формування квадранту, який відображає оцінки кожного з працівників. Основні завдання асесмент-центру включають:

- підбір кваліфікованих кадрів для управлінських позицій середньої та верхньої ланки серед співробітників;
- формування кадрового резерву;
- проведення оцінювання та атестації персоналу;
- встановлення пріоритетів для розвитку керівників різних рівнів.

Слід підкреслити, що відповідно до сучасних досліджень, достовірність

і об'єктивність асесмент-центру складає приблизно 65-75 %, що є значним показником. Хоча цей метод має відносно високу вартість, його ефективність виправдовує затрати.

Визначені основні рекомендації щодо впровадження на Сколівське ДЛГП «Галсільліс» загалом спрямовані на розвиток і вдосконалення людського капіталу підприємства. Основні рекомендовані заходи, шляхи їх реалізації та терміни виконання представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проектні заходи та їх кошторис

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис. грн
Впровадження коучинг технологій в систему навчання та розвитку персоналу	Організація навчання спеціаліста з управління персоналом (головного бухгалтера) фахівцями коучингових центрів	56,0
	Проживання протягом 3 тижнів	13,65
	Проїзд до навчального центру і назад	3,0
	Витрати на заробітну плату коучу (2 особи)	112,0
	Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	24,64
Впровадження системи грейдів на Сколівське ДЛГП «Галсільліс»	1 етап – Підготовка проєкту	53,2
	2 етап – Розробка методологічної моделі	35,0+15,0
	3 етап – Розробка системи грейдування	47,0
Впровадження процедури асесмент-центру на Сколівське ДЛГП «Галсільліс»	проведення етапу оцінки за системою «стандарт» + розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту, 5 осіб тестованих	310,0

Джерело: складено автором на основі [23].

Усі заплановані заходи є актуальними та широко використовуються в

сучасних організаціях різних сфер та форм власності. Вважаємо, що вартісно запроваджувати ці ініціативи в підприємствах, які займаються лісовим господарством, оскільки рівень заробітної плати та система мотивації в таких компаніях залишаються вкрай незадовільними. Причинами цього є швидкий розвиток технологій та техніки, а також зміни в технопарку і технологіях лісозаготівлі, які переходять від пострадянських до сучасних, інформаційних і комп'ютеризованих. У результаті багато працівників лісогосподарських підприємств виявляються без необхідних спеціальних знань і навичок. Тому вважаємо, що запропоновані заходи будуть доцільними та актуальними. Крім складання списку проектних заходів та витрат на їх виконання, також буде розроблено попередній графік реалізації цих заходів, який можна знайти в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Строки реалізації запропонованих заходів для розвитку людського капіталу Сколівське ДЛГП «Галсільліс»

Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Розгляд програми кадрових заходів	1	+								
Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		+							
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			+	+	+	+	+	+	+
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					+	+			
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						+			

Джерело: розроблено автором.

Спираючись на запропонований кошторис і календарний план

виконання проектних заходів, ми можемо скласти загальний список і остаточну вартість запланованих дій для розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс», які будуть представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо удосконалення діяльності Сколівське ДЛГП
«Галсільліс» в сфері управління людським капіталом

Захід	Шляхи реалізації	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Головний бухгалтер, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	153,3
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники структурних підрозділів	2 місяці	150,2
Вдосконалення процедури атестації людського капіталу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод ассесмент-центру	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	310,0
РАЗОМ				613,5

Джерело: розроблено автором.

Як зазначено в підсумковій таблиці, загальна вартість запланованих заходів становитиме 613 тисяч 500 гривень. Ця сума є досить значною в сучасних умовах, але в контексті прибутковості Сколівського ДЛГП «Галсільліс» вона не є критичною. Загальний бюджет проекту складе лише 2,5 % від прибутків лісогосподарського підприємства за 2023 рік.

Таким чином, можна підкреслити, що запропоновані заходи не є надто витратними для Сколівського ДЛГП «Галсільліс», але їх впровадження буде сприяти розвитку людського капіталу і забезпечить додаткові конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналітичного дослідження встановлено, що управління людським капіталом є важливим сучасним напрямком у теорії менеджменту, що акцентує увагу на оцінці якості людського капіталу. З'ясовано, що основною рисою цієї системи є людино-центричний підхід, який дозволяє спрямовувати зусилля на розвиток трудового колективу.

Проведено критичний аналіз еволюції поняття «людський капітал», що показав істотні трансформації його трактування, особливо в умовах інноваційного розвитку, яке зумовило визнання людського капіталу джерелом економічного зростання. Доведено, що людський капітал підприємства суттєво впливає на його ринкову вартість.

Сформовано авторське визначення людського капіталу як ресурсу, що є продуктивним і швидко адаптується до соціальних, економічних і цифрових змін. Проаналізовано різні підходи до оцінки людського капіталу, що свідчить про відсутність загальноприйнятого методу оцінки внаслідок складності цього поняття.

Систематизовано основні види інвестування в людський капітал, серед яких освіта, охорона здоров'я та мобільність. Виокремлено функції людського капіталу, до яких належать: пізнавально-гносеологічна, інтеграційна, стимулююча та інші, що підтверджує складну природу цього ресурсу.

Ґрунтуючись на отриманих даних, доведено, що людський капітал формується з урахуванням нових характеристик в умовах цифрової економіки, враховуючи інтереси працівників і роботодавців. Загалом, аналіз сутності терміну «людський капітал» дозволив визначити його економічний зміст і особливості, що змінюються залежно від історичних етапів розвитку.

На основі аналізу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» встановлено, що

підприємство здійснює ведення лісового господарства та проводить первинну обробку деревини. Проте, з'ясовано, що рівень плинності кадрів залишається високим, а забезпеченість персоналом складає лише 90%, що є загрозою для ефективного функціонування підприємства.

Доведено, що в 2022 році спостерігалось збільшення прибутку, хоча

темпи росту були нижчими порівняно з 2021 роком. Водночас, зниження показників рентабельності у 2023 році може бути зумовлено загальним економічним спадом через зовнішні обставини. Протягом аналізованого періоду рентабельність підприємства демонструвала стабільне зростання, а показники фондівдачі та фондоозброєності залишаються в безпечному діапазоні.

Сформовано висновок, що структура менеджменту підприємства свідчить про високий потенціал: всі члени топ-менеджменту мають вищу освіту, однак лише 50% з них здобули освіту за фахом. Водночас, у керівників низової ланки лише 55% мають вищу освіту, що підкреслює потребу в розвитку професійних навичок.

З'ясовано, що лише приблизно 10% працівників пройшли курси підвищення кваліфікації, що обмежує освоєння нових технологій і впливає на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз показав, що Сколівське ДЛГП

«Галсільліс» виділяє в середньому 2,9% фонду заробітної плати на навчання, що свідчить про недостатнє фінансування в цій сфері, але показує потенціал для вдосконалення в майбутньому.

Виявлено кілька негативних аспектів, що можуть стати ризиками для функціонування Сколівського ДЛГП «Галсільліс». З'ясовано, що серед таких аспектів є зменшення ефективності використання активів, зростання плинності кадрів і погіршення рівня ефективності використання трудових ресурсів. Встановлено, що причини цих тенденцій включають неефективну систему мотивації, недостатні спеціалізовані навички працівників і

неадекватне впровадження системи оцінки персоналу.

На основі проведеного аналізу сформовано основні напрями розвитку людського капіталу підприємства, серед яких надання повноважень спеціалісту з управління персоналом і делегування цих повноважень головному бухгалтеру. Розроблено рекомендації щодо орієнтації на кращі міжнародні та вітчизняні практики, інвестування в здоров'я працівників, зниження плинності кадрів через поліпшення умов праці, а також впровадження системи стимулювання.

Доведено, що заходи, такі як впровадження коучингових технологій, створення системи грейдів та оцінювання через ассесмент-центр, підвищать мотивацію, внутрішню взаємодію й продуктивність праці, а також укріплять менеджмент. Встановлено, що загальна вартість запланованих ініціатив становить 613 тисяч 500 гривень, що є прийнятним в умовах прибутковості підприємства, адже це лише 2,5 % від доходів за 2023 рік. Це свідчить про те, що витрати на реалізацію ініціатив не є критичними і сприятимуть розвитку людського капіталу, надаючи підприємству конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
2. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyi A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299–309. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068>
oskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kym%20kapitalom%20orhani
zats iyi.pdf (дата звернення 20.01.2025)
3. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2016. № 1 (6). С. 112–116.
5. Боднарук О. В., Український С. С. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 18. 2018. С. 233–242.
6. Брюховецька Н. Ю. Інституціональні чинники розвитку людського капіталу підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць*. Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. С. 26–44.
7. Бутнік-Сіверський О. Людський капітал в інтелектуальній економіці (економіко-правовий погляд і закордонний досвід). *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2015. № 5. С. 3–10

8. Буторіна В. Б. Науково-технічний прогрес у моделях економічного зростання. *Вісник Кам'янець-Подільського університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2014. № 9. С. 17–20.
9. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97.
10. Волошина С. В. Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/97.pdf
11. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.
12. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу.
13. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с.
14. Голікова Н.В. Людський капітал – ключовий фактор економічного зростання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2003. С. 32-35.
15. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А.Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.
16. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1(7). С. 34–42.
17. Гурочкіна В. В. Моделювання системних ефектів від соціального інвестування та корпоративних стимулів в системі розвитку людського капіталу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–47.
18. Єременко А. В. Інтелектуальний капітал як основна домінанта нематеріальних активів. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук.*

праць. 2013. № 7. С. 60–64.

19. Захарова О. В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70–80.

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

20. Калініченко Д. Р. Вплив глобалізаційних процесів на характеристики

2. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державній організації. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (18).

21. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.

22. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 53–64.

23. Корнух О. В. Творчий процес – двигун розвитку інтелектуального капіталу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=894>. (Дата звернення: 23.02.2025).

24. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.

25. Крамчанінова М. Д., Вахлакова В. В., Лєдовська А. І. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення. *Бізнесінформ*. 2020. №5. С. 247–252.

26. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : Кондор. 2008. 366 с.

27. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К.: Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
29. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 26-29.
30. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
31. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
32. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1.
URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/128/Lemish%20K.%20M.%20Ud>
33. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
3. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка*
34. Літвінов О. С. Відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (14), Том 1. С. 45–49.
- людського капіталу. *Економіка. Фінанси. Право. Серія «Економіка»*. 2017. № 5/3. С. 15–19.
35. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 17–25.

36. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
37. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
38. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 54–59.
39. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 54-59.
40. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. №5. С. 9-14.
41. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2014. №5 (50). С. 128-132.
42. Підбір персоналу в цифрову епоху. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/humancapital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html>.
43. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.
44. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник*

Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут» (економічні науки):
зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. URL:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36357/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pohorielova_Innovatsiini.pdf

45. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47-50.

46. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ro11:a1/8oc_Oit/tek/2010_1/163.pdf

47. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. С. 116-125

48. Рейтинг країн за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країнах світу (ICT Development Index). URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5445>.

49. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква : Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.

50. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

51. Ситник Н. І. Концептуальні засади менеджменту ідей в сучасних організаціях. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/8034136> (Дата звернення: 21.01.2025)

52. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Оpendатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/31148149> (Дата звернення: 21.01.2025)
53. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.
54. Ткаченко А. О. Поняття та структура інтелектуального капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 27–29.
55. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.4. С. 389-397
56. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. - С. 98-101.
Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 31–36.
57. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково- практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228
58. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
59. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних
60. Хомич С. В. Особливості методу VAIC для оцінки інтелектуального капіталу. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ : Ессе, 2017. 2014. С. 7–10.
61. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури,

2010. 288 с.

62. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 3. С. 217-223.

63. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63-67.

64. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва*. 2012. № 4. С. 64-68.

65. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль - Форос, 16-18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун- т. 2013. С. 313-315.

66. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.