

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувач вищої освіти  
2 курсу заочної форми навчання  
**МИЛЯН Анастасія**

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук, доцент  
**ГОБЕЛА Володимир**  
**Володимирович**

**Рецензент**  
кандидат економічних наук, доцент  
**ДУДЮК Володимир Степанович**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_» травня 2025 р., протокол № \_\_  
завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки,  
\_\_\_\_\_ КОПИТКО М. І.

Львів  
2025

## АНОТАЦІЯ

МИЛЯН А. В. Людський капітал як основа ефективного менеджменту. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу підприємства. Проведено аналіз господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та здійснено аналіз людського капіталу підприємства. Розроблено напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

**Ключові слова:** людський капітал, менеджмент, управління персоналом, грейди, ассесмент центр.

## ABSTRACT

MYLIAN A. V. Human capital as the basis of effective management. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs of the MIA of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification work investigated the theoretical principles of the formation and development of the human capital of the enterprise. An analysis of the economic activity of the Skolivske DLGP "Galsillis" was conducted and an analysis of the human capital of the enterprise was carried out. Directions for the development of the human capital of the Skolivsk DLGP "Galsillis" were developed.

**Keywords:** human capital, management, personnel management, grades, assessment center.

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>                                  | <b>6</b>  |
| 1.1. Теоретичні основи та історичний огляд концепції людського капіталу ...                                  | 6         |
| 1.2. Функціональна характеристика та способи інвестування в людський капітал.....                            | 15        |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                   | 24        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....</b> | <b>26</b> |
| 2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс» .....                                            | 26        |
| 2.2. Характеристика людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»                                        | 33        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                   | 40        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС».....</b>                             | <b>42</b> |
| 3.1. Ключові напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» .....                        | 42        |
| 3.2. Пропозиції щодо розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» .....                        | 46        |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                   | 51        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                         | <b>53</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                       | <b>56</b> |

## 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.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації)** Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, оскільки пропоновані шляхи розвитку людського капіталу на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» сприятимуть професійному розвитку та підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів, що своєю чергою посилить конкурентні позиції підприємства в сучасних умовах.

**Структура та обсяг роботи:** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку, із них основний текст – 51 сторінку, який містить 3 рисунки та 12 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Теоретичні основи та історичний огляд концепції людського капіталу

Протягом останнього десятиріччя науковці активно досліджують концептуальні підходи до визначення ролі людського капіталу у економічній системі, починаючи від самих витоків економічних відносин до сучасності. Перегляд ролі людини у виробничому процесі, що став однією з передумов для формування поняття «людський капітал», привів до зміщення уваги з індустріальної доби, де інтереси працівників мали незначну вагу, на людину як основний ресурс, який наділений інформацією, знаннями, здатними до практичного застосування і можливості передбачати певні майбутні процеси [35].

Індустріалізація викликала значні суспільні зміни, такі як розширення міських територій та формування нового класу трудящих. У процесі переходу до постіндустріального суспільства відбувалася трансформація всіх сфер діяльності, що стимулювало переоцінку старих технологій і понять. Одним із ключових термінів, що відображає еволюцію ролі людини, був "робоча сила", який часто використовувався в економічних концепціях. Проте в епоху зміни від індустріалізації до інформатизації його замінив термін "людський капітал", акцентуючи увагу на здатності людей критично мислити, передбачати та аналізувати, а не лише на їх робочих навичках [10; 29].

Аби мати цілісне уявлення про еволюцію ролі людини в економічній системі від часів індустріалізації до цифрової ери, необхідно детально проаналізувати процес формування та розвиток теоретичного поняття «людський капітал».

На початковому етапі вивчення економічних джерел варто відзначити, що поняття «людський капітал» було вжите ще у 1687 році в роботі В. Петті

«Політична арифметика». У ній він висловлював ідею розгляду людини як форми нематеріального капіталу та одного з факторів, які беруть участь у виробництві товарів і створенні багатства. Землю й працю він називав основними факторами, тоді як навички, здібності працівників та інструменти розглядалися з точки зору їхньої вагомості для економічного добробуту країни. В цілому, Петті підкреслював значення людини як основного двигуна економічного розвитку держави [12].

Наступник вченого, А. Сміт, стверджував, що економічне зростання базується на розподілі праці, який спонукає робітників вдосконалювати свої навички та сприяє розробці машин, що зменшують витрати на трудові ресурси. Крім того, Сміт розрізняв основний і обіговий типи капіталу, відносячи до основного не тільки інструменти та будівлі, але й «людський капітал», який включає «набуті та корисні вміння всіх мешканців суспільства». Він також підкреслював, що різний підхід до праці притаманний людям, а ринкова система, орієнтована на ефективний розвиток, повинна забезпечувати гідну оплату незалежно від роду занять. А. Сміт доводив через приклади, що «людський капітал» не повинен бути просто «служителем», він має генерувати дохід, щоб мати значення для суспільства. Крім того, науковець звертав увагу на те, що освітній рівень працівників повинен впливати на їхню заробітну плату, пояснюючи цим відмінності в оплаті праці [24].

Наприкінці XIX та на початку XX століття погляди на людські здібності зазнали значних змін. Зокрема, А. Маршал у своєму творі «Принципи політичної економії» стверджував, що знання є рушійною силою продуктивного виробництва, що дозволяє людині контролювати природу. На думку Маршала, двома головними виробничими факторами є лише людина і природа, а капітал та організація виробництва виступають як наслідки діяльності індивіда. Він також підкреслював, що інвестування в освіту і професійне навчання є стратегічним рішенням, яке сприяє поступовому збільшенню прибутків, мотивуючи людину [8; 24].

Ще один представник економістів-класиків Л. Вальрас першим чітко розмежував ресурсний капітал і доходи та послуги, які він генерує, зазначаючи існування нематеріального капіталу. Він виділив особистий капітал, включивши до нього здібності працівників, і назвав людину «природним і вічним капіталом»: природним, бо не створений штучно, і вічним, бо кожне покоління відтворює себе. За словами Дж. Мілля, капітал полягає не в самій людині, а в її успадкованих і набутих здібностях до праці, енергії, а також у рівні освіти та майстерності. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що за думками цих дослідників, людина здатна приносити і дохід, і соціальні блага у вигляді національного багатства, якщо матиме мотивацію та відповідний рівень професійних навичок [8; 23].

Тривалий час людина розглядалася лише як витратний елемент у виробництві, а вкладення в освіту вважалися непродуктивними. Проте з приходом індустріалізації та науково-технічної революції 1950-1960-х років ставлення до людського капіталу й освіти змінилося кардинально, що сприяло народженню теорії людського капіталу. Ці революційні зміни призвели до глобальних трансформацій, де в економіці підвищилася важливість освіченості, досвіду та професійних навичок людини. У роботах американських дослідників було зазначено, що інвестиції в людський капітал мають тісний зв'язок з економічним зростанням [26].

Американський економіст Т. Шульц, увів термін «людський капітал» для опису цінності людського потенціалу [8]. Він показав, що можливості людини становлять одну з форм капіталу, і підтвердив, що в людський капітал можна здійснювати «інвестиції», щоб отримати більшу вигоду в майбутньому. У своїх роботах вчений акцентував увагу на таких напрямках інвестування в людину, як витрати на охорону здоров'я та послуги, що впливають на тривалість життя, витривалість і життєздатність.

Варто зауважити, що власне термін «людський капітал» вперше ввів Т. Шульц, але теорія людського капіталу була розроблена Г. Беккером у 1960-х роках. У цій теорії він зосередив увагу на знаннях, виробничих навичках і

мотивації як ключових компонентах людського капіталу. Беккер вважав, що інвестиції в підготовку та навчання працівників можуть принести такий же прибуток, як і вкладення у виробництво та технології. Застосовуючи принцип раціональної поведінки, він стверджував, що людський капітал є джерелом підвищення доходів у виробництві, якщо люди будуть розвивати свої здібності і знання [8; 28].

У своїх дослідженнях Р. Солоу, розробляючи теорію економічного зростання, створив модель, що стала основоположною. Він показав, що три фактори – інвестиції, робоча сила та технічний прогрес – взаємопов'язані в економічному зростанні. Вчений підкреслював, що для економічної рівноваги важлива рівність між сукупним попитом і пропозицією [8].

Е. Денісон продовжив роботи над теорією економічного зростання, виділивши різні фактори впливу і проаналізувавши джерела економічного розвитку, він надав нове тлумачення ролі людини в економіці. Він створив класифікацію факторів економічного зростання, де на першому місці стояла якість робочої сили. Денісон також зазначив, що зростання національного продукту США на половину в період 1929–1982 років зумовлено розширенням використання праці, капіталу та технічних нововведень. Частка освіти у прирості національного доходу в європейських країнах і США становила від 12 до 29 % [8].

Також варто згадати про концепцію «всеосяжного капіталу», розроблену І. Фішером, який включає людину, її природні здібності та набуту кваліфікацію до складу капіталу. Теорія І. Фішера послужила основою для подальшого розвитку концепції людського капіталу, що виникала внаслідок об'єктивних процесів еволюції суспільного виробництва та науково-технічного прогресу на заході в другій половині XX століття [8; 40].

З вищезазначеного видно, що поняття «робоча сила» стало менш актуальним, оскільки було сформульовано новий підхід до розуміння ролі людини в суспільстві, а термін «людський капітал» почали розглядати як

джерело знань, безмежних можливостей та постійних трансформацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Еволюція поняття «людський капітал» в наукових дослідженнях

| <b>Вчений</b> | <b>Концепція</b>                 | <b>Трактування теоретичного змісту людського капіталу</b>                                                                                                                 | <b>Нововведення в теорію людського капіталу</b>                                         |
|---------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 вчені переорієнтували свої дослідження з інвестицій у основний капітал на інвестиції в людський капітал. Це вплинуло на розвиток «ендогенної теорії» економічного зростання, яка вважає людський капітал джерелом економічного зростання, що сприяє технологічному прогресу та підвищенню продуктивності праці.

Після визначення теорій людського капіталу та економічного зростання спостерігалася активна наукова діяльність, яка стала поштовхом для нових досліджень як теоретичного, так і практичного характеру, що дозволило всебічно вивчати розвиток людського капіталу. Друга хвиля науково-технічної революції сприяла подальшій зміні ролі людського капіталу відповідно до нових соціальних умов. У 1980-1990-х роках у моделях економістів П. Ромера і Р. Лукаса була запропонована гіпотеза про ендегенний характер ключових виробничо-технічних нововведень, що ґрунтуються на інвестиціях у технологічний прогрес і людський капітал. В їх теорії людина займає центральне місце як рушійний фактор економічного зростання і засіб для досягнення добробуту [8; 13].

У 90-х роках ХХ століття та на початку ХХІ століття до формування термінології, пов'язаної з людським капіталом, активно приєдналися й українські науковці, які в своїх дослідженнях звертають увагу на питання формування, розвитку, використання, відтворення та оцінювання людського капіталу. О. Грішнова визначає «людський капітал» як сукупність продуктивних здібностей, особистісних характеристик і мотивацій, які розвиваються за рахунок інвестицій і застосовуються в економічній діяльності, сприяючи підвищенню продуктивності праці [15]. Як видно, це визначення в основному збігається з поглядами західних дослідників, що свідчить про спільний підхід до аналізу ролі людини в суспільстві.

Інший український науковець, О. Бутнік-Сіверський [7], охарактеризував людський капітал як поєднання знань, навичок і творчих здібностей, а також відповідність вимогам підприємств керівників і працівників. Таким чином, у його визначенні основний акцент зроблено на креативності та здібностях

людини. Цікавим є також визначення науковця [6], яка розглядала людський капітал як вартість знань, досвіду та здібностей, задіяних в економічних процесах, що оцінюються через найм і приносять додаткову цінність.

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 із світовими дослідженнями, де теорія людського капіталу виникла в середині ХХ століття, розуміння цього терміну у вітчизняній економіці є відносно новим. При цьому його визначення повинно враховувати сучасні умови розвитку, такі як цифровізація та цифрові трансформації [38].

Згідно із визначенням зі словника, людський капітал вважається комплексом продуктивних характеристик індивідів, які сформувалися та розвинулися завдяки інвестиціям, і які сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпечуючи збільшення доходів власника та зростання національного доходу [8].

З розвитком і впливом науково-технічних революцій терміни почали доповнюватися, урізноманітнюватися і все частіше з'являлися нові характеристики цього поняття. У сучасних дослідженнях вже використовуються терміни «творчість», «креативність», «мобільність». Проаналізувавши визначення багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та виокремивши основні ключові слова, можна зробити висновок, що бракувало термінів «адаптація» та «трансформація», оскільки ці фактори є критично важливими для ефективності, продуктивності підприємств та подальшого отримання прибутку [17; 32].

Протягом останнього десятиліття спостерігається активний рух до цифровізації (цифрової трансформації), що відбувається завдяки впровадженню постійно удосконалюваних інформаційних технологій. Разом із впровадженням комп'ютерів та іншого обладнання змінюються й вимоги до людського капіталу підприємств, що призводить до значних змін у різних сферах. Наприклад, відбувається перехід від «паперових» до «електронних» баз даних, а також від «ручного» або «напів-автоматизованого» виробництва до «програмованого» або навіть «роботизованого». Безумовно, роль людини в цьому процесі також зазнала змін. Якщо раніше основна діяльність була переважно «ручною працею», то сьогодні люди все частіше виконують функції операторів або контролерів автоматизованих процесів тощо [5].

Активне впровадження цифрових технологій у XXI столітті трансформує не лише економічні процеси, але й усі аспекти життя людства, що призводить до зміни характеру праці, зокрема до зростання важливості інтелектуальної та креативної праці [1]. Змінився також стиль зайнятості (з'явилася можливість віддаленої роботи), а вимоги до рівня та якості освіти, а також професійної кваліфікації, значно зросли.

Поняття «людський капітал» також зазнало істотних трансформацій протягом останніх століть і постійно доповнюється новими характеристиками, переходячи від індустріального устрою до інформаційного та віртуального. Оскільки за останні десять років активно розвивається мережа Інтернет, цифрові технології та штучний інтелект, нові умови для ведення бізнесу формують потребу в розвитку людського капіталу в епоху цифровізації. Такі терміни, як фріланс, аутсорсинг, гіг-економіка, управління умовним персоналом і роботизація – це лише кілька нових концепцій, які прямо стосуються еволюції людського капіталу.

Звичайно, всі вище наведені визначення "людського капіталу" містять раціональні основи та спільні елементи. Однак сучасні реалії вимагають більш детального уточнення терміну "людський капітал" і його значення в умовах цифрового середовища. Вивчивши основні риси людського капіталу, вважаємо важливим представити власне визначення цього поняття в контексті цифровізації економіки.

Людський капітал – це ресурс економічної системи, який є продуктивним та швидко адаптується до соціальних і економічних змін, а також до цифрових трансформацій. Його характеристика формуються через накопичення досвіду, знань, компетенцій і здібностей, які реалізуються в доданій вартості [25].

Цифрова трансформація всіх секторів економіки безсумнівно створює необхідність розробки нової концепції розвитку людського капіталу, яка відповідала б динамічному середовищу, що постійно змінюється. Концепція "людського капіталу", започаткована в період індустріалізації, з розвитком

суспільства отримувала нові риси, і сьогодні вона потребує визначення своїх характеристик у контексті цифровізації економіки.

## **1.2. Функціональна характеристика та способи інвестування в людський капітал**

Корпоративний людський капітал може бути охарактеризований як той людський капітал, який акумульовано в межах підприємства. Він представлений загальною сумою знань, навичок і вмінь працівників, яку підприємство інвестує через освіту, внутрішнє навчання тощо. Ці витрати можуть в перспективі приносити значний прибуток як для працівників, так і для самої організації [37].

Цей капітал завжди належить окремим особам і може бути втрачений, якщо рівень задоволеності працівника своєю роллю в компанії низький. Отже, одним з ключових завдань управлінського складу є збереження та розвиток людських ресурсів підприємства, що є загальновизнаним поглядом серед сучасних економістів.

Людський капітал підприємства є важливим чинником, який формує його ринкову вартість. Тому необхідно враховувати його ціну при здійсненні розрахунків, що можуть бути корисні для інвесторів або тих, хто оцінює перспективи злиття чи купівлі підприємства, включно з нематеріальними активами. У зв'язку з цим методи оцінки вартості цього капіталу викликають особливу увагу не лише у дослідників, а й у практикуючих менеджерів.

Розглянемо кілька основних підходів до оцінки людського капіталу в організації [2; 28]:

1. Метод обліку прямих витрат на персонал – це доволі простий спосіб для менеджерів підрахувати загальні економічні витрати підприємства на своїх працівників. До цих витрат входять витрати на заробітну плату, супутні податки, а також витрати на забезпечення безпеки і вдосконалення умов праці, а також витрати на навчання та підвищення кваліфікації.

Розрахунок виконується за спеціальною формулою:

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

2. Оцінка вартості людського капіталу з фокусе на конкурентоспроможність. Даний метод базується на вивченні сумарних витрат і можливих втрат, які може зазнати компанія внаслідок звільнення працівника.

Процес оцінки охоплює:

- загальні витрати на працівників, які поніс основний конкурент, враховуючи схожі виробничі можливості;
- індивідуальні бонуси, які співробітники можуть отримати, виходячи з експертних оцінок, що вказують на суму, яку інша компанія готова заплатити за їх перехід;
- додаткові витрати, пов'язані з пошуком підходящої заміни в разі переходу працівника до конкурента; це включає витрати на самостійний пошук, рекрутингові агентства, рекламу та інші аспекти, а також витрати на навчання нового співробітника;
- економічні втрати, які компанія зазнає під час пошуку заміни та в період інтеграції нового працівника, у тому числі втрати, зумовлені зниженням обсягу виробництва, продажів або погіршенням якості продукції внаслідок відходу працівника;
- втрати унікальних інтелектуальних активів, навичок і потенціалу, які працівник забирає з собою до конкурентної фірми;
- ризики втрати частки ринку, збільшення продажів з боку конкурента та посилення його позицій на ринку;
- зміни в системних ефектах синергії та емерджентності (підсилення взаємозв'язків та виникнення нових якостей) у колективі, до якого належав працівник [28].

Метод прогнозування вартості людського капіталу передбачає не лише оцінку конкурентоспроможності, але й аналіз зміни вартості людського капіталу на періоди 3, 5, 10 і 25 років. Така оцінка має особливе значення для компаній, які беруться за реалізацію великих і довготривалих проєктів, зокрема у сферах інноваційних досліджень або будівництва значних високотехнологічних об'єктів.

Метод оцінки індивідуальної вартості працівника відрізняється від попередніх підходів тим, що акцентує увагу не на різних витратах на персонал, а на можливих доходах, які працівник може забезпечити компанії. Два співробітники, на підготовку яких було витрачено однакову суму, можуть суттєво відрізнятися за продуктивністю, мати різний термін трудової діяльності в організації, і, відтак, їхнє значення для компанії буде неоднаковим.

Оцінка вартості людського капіталу на основі аналізу діяльності в бізнес-середовищі може бути реалізована за допомогою двох основних методик [8]:

а) на основі конкретних результатів, які співробітник приніс в діяльність компанії, наприклад, через прибуток, що був отриманий, або за рахунок збільшення активів, включаючи інтелектуальні ресурси.

б) оцінка людського капіталу, що спирається на системи ділового навчання в сферах менеджменту, економіки та маркетингу, використовуючи передові інформаційні технології для складання прогнозів продуктивності роботи менеджера в бізнес-середовищі, яке максимально відповідає його фактичним умовам.

Оцінка запасу людського капіталу на основі аналізу віддачі. Відрізняють приватні та соціальні норми віддачі. Перші оцінюють ефективність інвестицій з точки зору окремих інвесторів, тоді як другі – з перспективи суспільства в цілому.

Порівнюючи основні підходи до оцінки людського капіталу, варто зазначити, що інвестиційні методи вимірювання включають не лише компоненти освіти та здоров'я, а й фонд оплати праці.

Визначення вартості людського капіталу та ефективності інвестицій у нього ускладняється через брак необхідних статистичних даних для проведення аналізу. Таким чином, можна констатувати, що жоден із запропонованих методів оцінки інвестицій у людський капітал не є загальноприйнятим, оскільки це спричинено складністю цієї категорії в економічних дослідженнях. Найбільш актуальний метод залежить від обставин, в яких працює підприємство, його галузевої специфіки та визначається конкретними завданнями науковців [9].

Ключовим елементом функціонування та розвитку людського капіталу є інвестиції. Інвестиції в людський капітал охоплюють всі дії, які сприяють розвитку професійних навичок та продуктивних можливостей особи, що, в свою чергу, підвищує ефективність праці. Витрати, що підвищують продуктивність, можна розглядати як інвестиції, оскільки вони здійснюються з метою отримання зростаючих доходів у майбутньому.

Інвестиції в людський капітал мають ряд характеристик, які відрізняють їх від інших видів інвестицій [10]:

- віддача від інвестицій у людський капітал безпосередньо пов'язана з тривалістю трудового життя працівника. Чим раніше інвестиції в особу здійснюються, тим швидше вони починають приносити результати. Водночас важливо зазначити, що якісні вкладення, здійснені на більш тривалий період, забезпечують більш стійкий позитивний ефект;

- окрім фізичного та морального старіння, людський капітал має потенціал для накопичення та зростання. Фізичний знос відноситься до природного старіння організму та його психофізіологічних функцій, у той час як моральний знос стосується старіння знань і зниження цінності освіти. Накопичення людського капіталу відбувається завдяки періодичному перенавчанню та накопиченню виробничого досвіду;

- у процесі накопичення людського капіталу його прибутковість зростає до певного рівня – верхньої межі активного трудового віку особи, після чого вона різко знижується;

- формування людського капіталу супроводжується «ефектом взаємної вигоди», суть якого полягає в тому, що навчання покращує характеристики не лише студента, а й викладача, що призводить до зростання доходів обох сторін;

- не всі витрати можуть вважатися інвестиціями в людський капітал; лише ті, що є суспільно доцільними та економічно обґрунтованими;

- вид і характер інвестицій у людський капітал визначаються різними історичними, національними та культурними особливостями та традиціями;

- порівняно з іншими формами інвестицій, вкладення в людський капітал є свідомо більш вигідними як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому.

Виокремимо також видів інвестицій, які можна вкладати в людський капітал (рис. 1.2).

### **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.

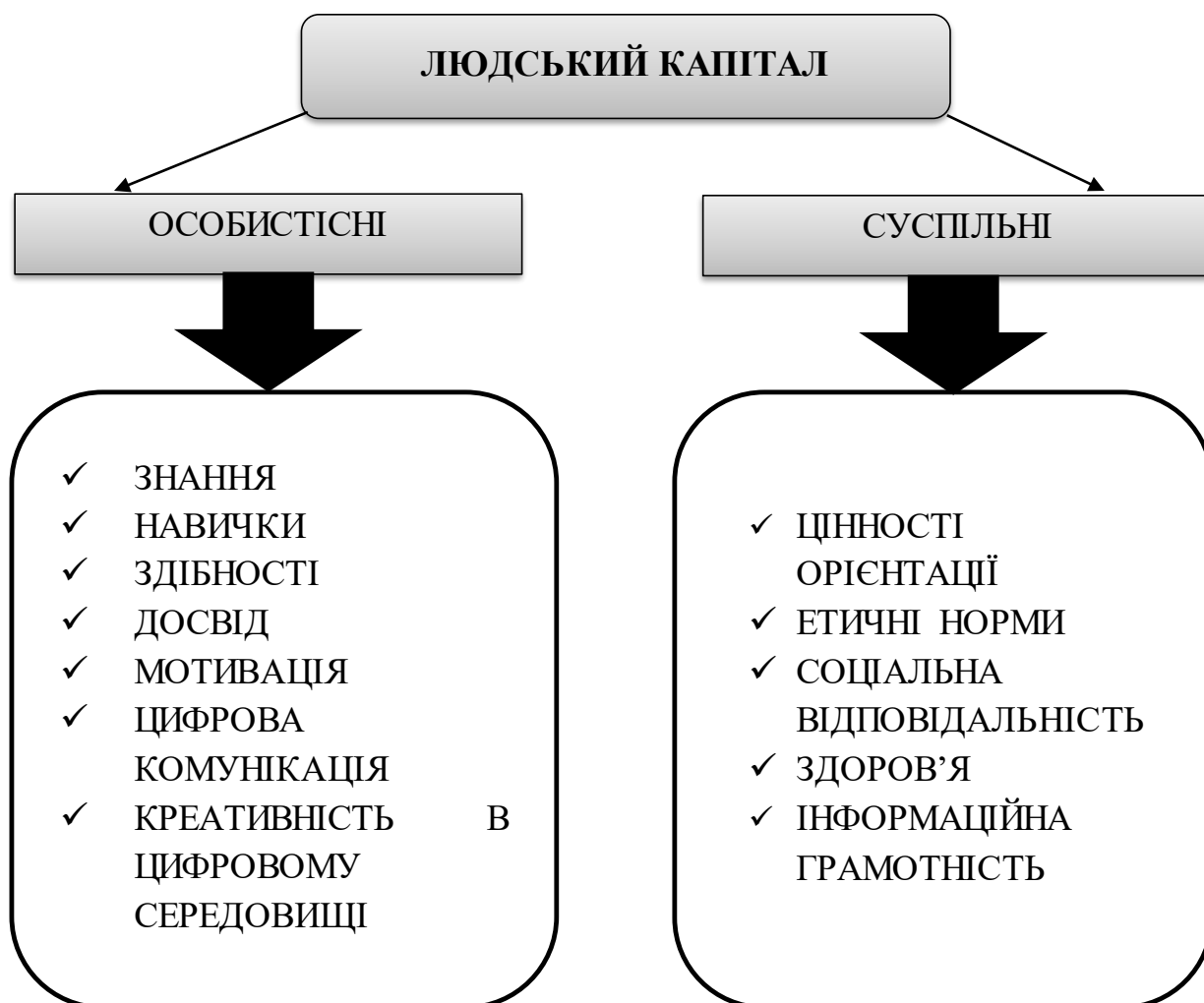


Рис. 1.2. Складові людського капіталу в умовах цифровізації економіки

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).

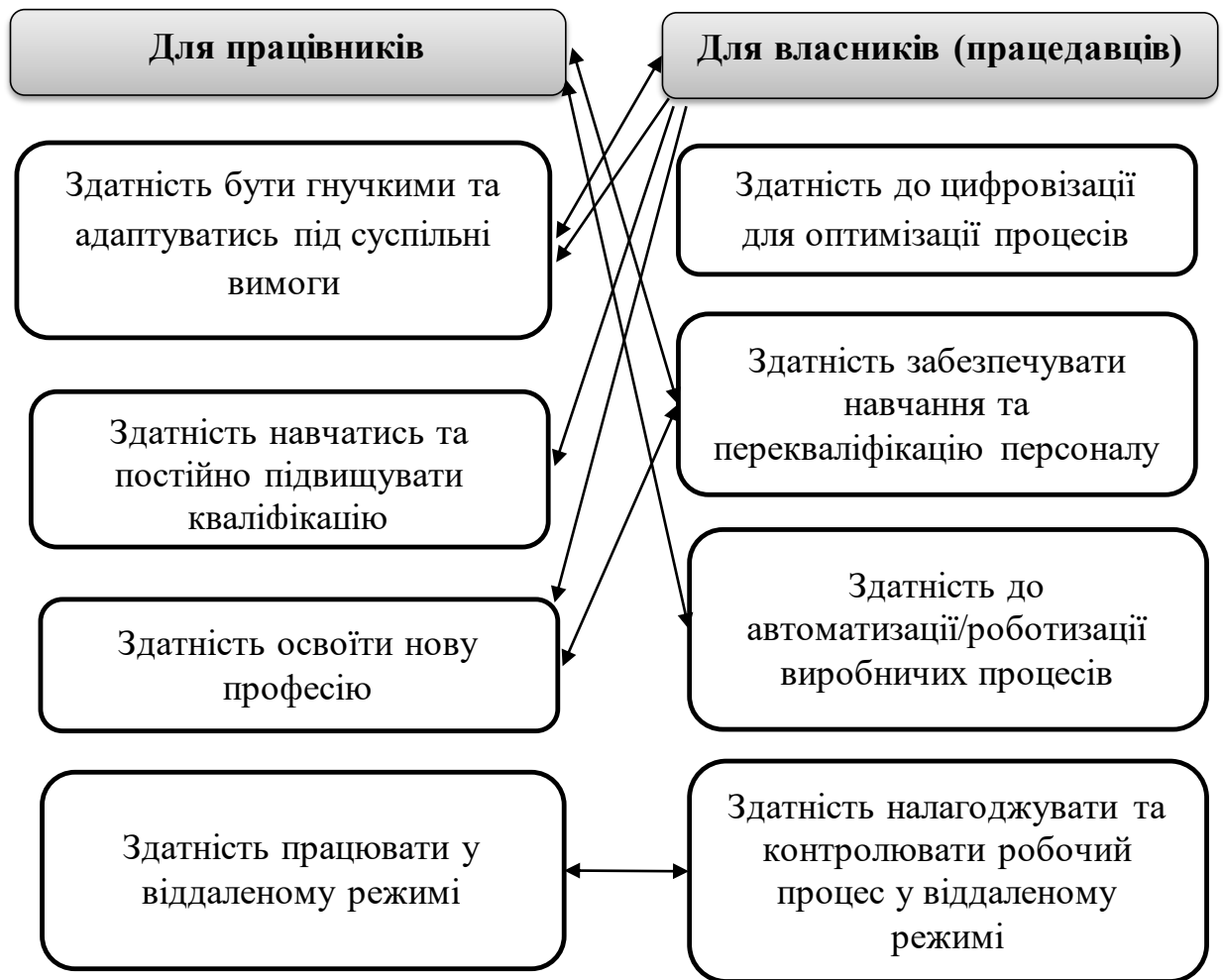


Рис. 1.3. Продуктивні характеристики людського капіталу в умовах епохи цифровізації

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

набуває нових форм, що вимагають вміння освоювати цифрові компетенції, адаптації та здатності працювати в дистанційному режимі.

## **Висновки до розділу 1**

В результаті проведеного аналітичного дослідження встановлено, що управління людським капіталом є сучасним напрямком у теорії менеджменту, який фокусується на цільовому оцінюванні якості людського капіталу, замість лише визначення ефективності управління та створення стратегій розвитку. Основною рисою системи управління людським капіталом є використання людино-центричного підходу, що дозволяє концентрувати управлінські зусилля на розвитку трудового колективу як унікальної форми капіталу.

Проведено аналіз процесу формування та розвиток теоретичного поняття «людський капітал». Досить тривалий період часу людина розглядалася лише як витратний елемент у виробництві, а вкладення в освіту вважалися непродуктивними, але економічна теорія зазнала радикальних змін з настанням промислової революції та посилення інноваційного розвитку, що призвело до підвищення важливості освіченості, досвіду та професійних навичок людини. Внаслідок чого, сформувалась «ендогенна теорія» економічного зростання, яка вважає людський капітал джерелом економічного зростання, що сприяє технологічному прогресу та підвищенню продуктивності праці.

Здійснено критичний аналіз підходів до трактування поняття «людський капітал» сучасними науковцями, зокрема й вітчизняними. В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що поняття «людський капітал» зазнало істотних трансформацій протягом останніх століть і постійно доповнюється новими характеристиками, переходячи від індустріального устрою до інформаційного та цифрового. З огляду на сучасні особливості розвитку економіки та сучасних тенденцій, запропоновано авторське трактування поняття людський капітал – людський капітал – це ресурс економічної

системи, який є продуктивним та швидко адаптується до соціальних і економічних змін, а також до цифрових трансформацій.

Проаналізовано основні підходи до оцінки людського капіталу підприємства. Обґрунтовано, що людський капітал підприємства є важливим чинником, який формує його ринкову вартість. Провівши компаративний аналіз основних підходів до оцінки людського капіталу, встановлено, що жоден із запропонованих методів оцінки інвестицій у людський капітал не є загальноприйнятим, оскільки це спричинено складністю цієї категорії в економічних дослідженнях. Найбільш актуальний метод залежить від обставин, в яких працює підприємство, його галузевої специфіки та визначається конкретними завданнями науковців.

Виокремлено основні види інвестування в людський капітал підприємства, на основі яких формуються та приймаються управлінські рішення, що стосуються інвестицій у людський капітал. Зокрема: інвестиції в сфері освіти; інвестиції в сфері охорони здоров'я; інвестиції в сфері мобільності.

Виділено основні функції людського капіталу підприємства, а саме: пізнавально-гносеологічна, інтеграційна, каталізатор змін, стимулююча, регулююча, інформаційна, виховна та культурологічна. Відповідно, 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.

Ґрунтуючись на результатах критичного аналізу обґрунтовано, що людський капітал формується на основі нових змістових характеристик в умовах цифрової економіки з точки зору працівників і роботодавців. Загалом, аналіз сутності та змісту терміну «людський капітал» дав змогу визначити його економічний аспект і основні особливості, які змінюються залежно від різних історичних етапів: від індустріалізації та інформатизації до сьогодення, коли суспільство виявляє ознаки цифровізації та часткової віртуалізації.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

#### 2.1. Загальна 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:

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

де:

$\Pi P_{\text{ч}}$  – 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.

$$P_{\text{вк}} = \frac{ПР_{\text{ч}}}{ВК}$$

де:

ПР<sub>ч</sub> – прибуток нетто (чистий);

ВК – власний капітал.

(3)

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

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

де: ПР<sub>ч</sub> – прибуток нетто (чистий);

ОВФ<sub>с</sub> – 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 кожен 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 лісгосподарське 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:

- ✓ фондівдача, 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 фондівдачі, 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. Характеристика 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 фондівіддачі, 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.

## Висновки до розділу 2

Реалізовано загальний аналіз підприємства - Сколівське ДЛГП «Галсільліс». В результаті встановлено, що підприємство займається веденням лісового господарства та проводить первинну обробку деревини. Визначено, що протягом останніх років на підприємстві простежується значний рівень плинності кадрів, а забезпеченість персоналом становить лише 90%, що становить загрозу для успішного функціонування підприємства.

Здійснено аналіз показників рентабельності діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», В межах якого встановлено, що в 2022 році спостерігалось збільшення прибутку, хоча його темпи були дещо нижчими, ніж у 2021 році. Водночас зростання показників рентабельності у 2023 році може бути пов'язане із загальним економічним піднесенням на фоні значного спаду в попередні роки через агресію з боку росії. Також визначено, що показники фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в безпечному діапазоні.

Проведено аналіз ключових показників оцінки людського капіталу встановлено оптимальний розподіл керівників за рівнями управління, хоча значна частка керівників середньої та нижчої ланки в порівнянні з вищою ланкою залишає певні питання. Структура менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс» показала, що всі члени топ-менеджменту мають вищу освіту, при цьому 50 % з них здобули освіту за фахом, що свідчить про високий потенціал підприємства. Загалом 66 % керівників отримали освіту за спеціальністю, тоді як лише 55 % керівників низової ланки мають вищу освіту, з яких 44 % спеціалізовані. Динамічний розвиток технологій вимагає відповідних навичок від всіх працівників і керівників підприємства.

Аналіз людського капіталу підприємства зосереджений на професійних навичках працівників, здобутих у 2022-2023 роках. Результати свідчать про наявність процесів професійного розвитку, однак динаміка є негативною: лише приблизно 10 % працівників пройшли курси підвищення кваліфікації.

Така ситуація ускладнює освоєння нових методів і технологій лісозаготівлі, що негативно впливає на розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Аналіз засвідчив, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» виділяє в середньому 2,9 % фонду заробітної плати на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це свідчить про недостатнє фінансування даної діяльності, що уповільнює розвиток людського капіталу, однак також вказує на наявний потенціал для вдосконалення в цьому напрямку.

## 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 точної 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 ефективне 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 до розділу 3**

В результаті проведеного дослідження було виявлено кілька негативних аспектів, які можуть становити потенційні ризики та загрози для функціонування Сколівського ДЛГП «Галсільліс», а саме: зменшення ефективності використання активів; зростання рівня плинності кадрів; погіршення рівня ефективності використання трудових ресурсів. Встановлено також фактори, які зумовлюють такі негативні тенденції: неефективна система мотивації співробітників; недостатні спеціалізовані та практичні навички у працівників; погане впровадження системи оцінки роботи персоналу на підприємстві.

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП "Галсільліс": надання повноважень спеціалісту з управління персоналом, делегування цих повноважень головному бухгалтеру; орієнтація на кращі міжнародні та вітчизняні практики; інвестиції в здоров'я співробітників через оплату путівок до санаторіїв; зниження плинності кадрів шляхом покращення умов праці та додаткового навчання; облік важливих даних для оцінки ефективності корпоративних інвестицій; розробка плану інвестицій у освіту, охорону здоров'я та мобільність; збільшення витрат на страхування від нещасних випадків;

впровадження системи стимулювання працівників, включаючи премії та винагороди за досягнення.

Для усунення можливих загроз і підтримки розвитку Сколівського ДЛГП «Галсільліс» рекомендується реалізувати ініціативи, такі як впровадження коучингових технологій, створення системи грейдів та оцінювання через ассесмент-центр. Ці заходи сприятимуть ефективній мотивації, покращенню внутрішньої взаємодії та підвищенню продуктивності праці, а також зміцнять систему менеджменту.

Згідно з результатами, загальна вартість запланованих заходів становить 613 тисяч 500 гривень, що є прийнятним у співвідношенні з прибутковістю підприємства — всього 2,5 % від доходів за 2023 рік. Це свідчить, що витрати на реалізацію запропонованих ініціатив не є критичними і суттєво сприятимуть розвитку людського капіталу, забезпечуючи підприємству 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 фондовіддачі 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., Kalynovskyy 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>
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](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. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С. 31–36.
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.Грішнової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.
16. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносини: 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.*
20. Калініченко Д. Р. Вплив глобалізаційних процесів на характеристики людського капіталу. *Економіка. Фінанси. Право. Серія «Економіка»*. 2017. № 5/3. С. 15–19.
  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., Ледевська А. І. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення. *Бізнесінформ*. 2020. №5. С. 247–252.
  26. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
  27. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
  28. 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>

oskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kym%20kapitalom%20orhani  
zats iyi.pdf (дата звернення 20.01.2025)

29. 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.
30. Літвінов О. С. Відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (14), Том 1. С. 45–49.
31. 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.
32. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
33. 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.
34. 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.
35. 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)
36. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Опендатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/31148149> (Дата звернення: 21.01.2025)

37. Ткаченко А. О. Поняття та структура інтелектуального капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 27–29.
38. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
39. Хомич С. В. Особливості методу VAIC для оцінки інтелектуального капіталу. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ : Ессе, 2017. 2014. С. 7–10.
40. Чорна О. А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.А. Чорна; ІЕП НАН України. Донецьк, 2013. 23 с.