

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Аналіз і розвиток людського капіталу промислових підприємств»

Виконав: студентка

Групи ЕК-23

спеціальність: Економіка

освітня програма Економіка та управління бізнесом

Фещенко Марина Михайлівна

Науковий керівник

Кандидат екон.наук, доц.

Здір Віктор Анатолійович

Допущено до захисту

протокол № 9 від «1» серпня 2026 р.

завідувач кафедри бізнес економіки та маркетингу

Кандидат екон.наук, доц.

Здір Віктор Анатолійович

Черкаси 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1 Сутність, економічний зміст та основні характеристики людського капіталу	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання людського капіталу на промислових підприємствах	14
1.3 Проблеми формування та розвитку людського капіталу промислових підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	23
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структури людського капіталу підприємства	28
2.3 Оцінка ефективності використання та проблеми розвитку людського капіталу підприємства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Удосконалення системи управління людським капіталом підприємства	41
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності формування та розвитку людського капіталу	47
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	53
ВИСНОВКИ	59

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки, стрімкого технологічного прогресу та посилення конкурентної боротьби традиційні фактори виробництва поступово втрачають свою виняткову роль. На перший план виходять знання, інновації, технології та кваліфікація персоналу. Людський капітал стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Для промислових підприємств, які функціонують у середовищі ринкової нестабільності та необхідності постійної модернізації виробничих процесів, саме висококваліфікований, мотивований та адаптивний персонал здатний генерувати інновації, забезпечувати високу продуктивність праці, контролювати якість продукції та формувати стійкі конкурентні переваги. Дослідження стану, оцінювання та розробка механізмів підвищення ефективності використання людського капіталу на прикладі конкретного виробничого підприємства, такого як ТОВ «Белла центр», дозволяє виявити практичні важелі оптимізації кадрового потенціалу та забезпечення фінансово-економічної стійкості бізнесу в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні засади формування, накопичення та оцінювання людського капіталу розроблені у фундаментальних працях зарубіжних учених-економістів: Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Мінцера, Е. Денісона. Вітчизняні дослідники (О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, С. Ілляшенко, В. Савченко) успішно адаптували ці підходи до реалій функціонування підприємств в умовах ринкових трансформацій. Питання управління персоналом та підвищення його конкурентоспроможності на промислових підприємствах висвітлені у роботах В. Євдокименка, О. Кулініч, Н. Кузнецової. Водночас недостатньо дослідженим залишається практичний аспект

комплексної оцінки та стратегічного управління людським капіталом вітчизняних виробничих підприємств в умовах швидкої адаптації до технологічних та ринкових змін, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування, розвитку та використання людського капіталу промислового підприємства на прикладі ТОВ «Белла центр».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, економічний зміст, характеристики та теоретичні підходи до формування людського капіталу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання людського капіталу на промислових підприємствах;
- дослідити проблеми формування та розвитку людського капіталу промислових підприємств;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Белла центр»;
- проаналізувати кадровий потенціал та структуру людського капіталу досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність використання людського капіталу та його вплив на фінансово-господарські результати діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення системи управління людським капіталом та підвищення ефективності його формування і розвитку;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінку їх ефективності.

Об’єкт дослідження – процес формування, розвитку та використання людського капіталу в системі управління промисловим підприємством.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення ефективності використання людського капіталу ТОВ «Белла центр».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Методи аналізу та синтезу застосовано для з'ясування економічної сутності людського капіталу та узагальнення теоретичних положень. Метод порівняльного аналізу використано при дослідженні динаміки параметрів людського капіталу та фінансово-економічних показників. Для обробки даних щодо персоналу застосовано методи статистичного групування та розрахунку середніх величин. Метод коефіцієнтів використано для розрахунку показників продуктивності праці, плинності кадрів та ефективності використання трудових ресурсів. Графічний метод застосовано для наочної візуалізації отриманих результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи стали: законодавчі та нормативно-правові акти у сфері праці, економічного розвитку та підприємництва; наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів; матеріали періодичних фахових видань; фінансова та статистична звітність ТОВ «Белла центр» (форми № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати», форми № 1-ПВ, № 6-ПВ) за 2023–2025 рр.; внутрішні документи підприємства (штатний розклад, положення про оплату праці, звіти з праці); а також матеріали, зібрані здобувачем під час проходження переддипломної практики на базі досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, сформульовані у роботі, мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом та службою управління персоналом ТОВ «Белла центр» для удосконалення системи мотивації, навчання та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Також результати дослідження можуть

служувати методичним підґрунтям для інших суб'єктів господарювання виробничої сфери при оцінці та розвитку власного людського капіталу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були представлені на Міжнародній науково-теоретичній конференції «Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація» (05.06.2026, м.Запоріжжя).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки основного тексту. Робота ілюстрована 12 таблицями. Список використаних джерел налічує 25 найменувань. Додатки містять допоміжний ілюстративний та розрахунковий матеріал, необхідний для розкриття теми дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, економічний зміст та основні характеристики людського капіталу

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується докорінною зміною парадигми господарювання. Якщо в індустріальну епоху вирішальними факторами виробництва вважалися земля, праця та фізичний капітал, то в умовах постіндустріального суспільства та глобалізації на перший план виходять знання, інформація, інновації та, найголовніше, люди, які їх генерують та впроваджують. Для промислових підприємств, які функціонують у середовищі високої конкуренції та необхідності постійної модернізації виробничих процесів, традиційні матеріальні активи поступово втрачають свою монополію на створення доданої вартості. Натомість ключовим стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та довгострокову стійкість бізнесу, стає людський капітал. Розуміння його сутності, економічного змісту та специфічних характеристик є фундаментальною передумовою для побудови ефективної системи управління на будь-якому промисловому підприємстві.

Еволюція економічної думки щодо ролі людини у виробничому процесі пройшла тривалий історичний шлях. Перші згадки про те, що навички та здібності людей є формою багатства, простежуються у працях класиків політичної економії. Вільям Петті ще у XVII столітті заявив, що праця є батьком багатства, а земля є його матір'ю, тим самим закладаючи підвалини розуміння цінності людських зусиль. Адам Сміт у своїй фундаментальній праці прямо

вказував на те, що набуті корисні здібності працівника є формою капіталу, яка вимагає витрат на своє формування і приносить дохід. Проте як самостійна економічна категорія та цілісна теорія людський капітал почав формуватися лише у середині XX століття. Визначальний внесок у її розробку зробили американські вчені-економісти Теодор Шульц та Гарі Беккер, які у 1960-х роках обґрунтували, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку та міграцію працівників не є простим споживанням чи поточними витратами, а виступають повноцінними інвестиціями, що генерують майбутні економічні вигоди та зростання національного доходу [3, с. 89].

У сучасній економічній науці категорія людського капіталу стала предметом глибоких досліджень. Такі вчені, як О. Грішнова, А. Колот, С. Ілляшенко, В. Савченко та інші, суттєво розширили та адаптували західні теорії до реалій функціонування підприємств. О. Грішнова визначає людський капітал як запас вроджених та набутих інтелектуальних здібностей, знань, навичок, мотивації та здоров'я, які доцільно використовуються у тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів. А. Колот акцентує увагу на тому, що людський капітал є інтегральною характеристикою працівника, яка поєднує в собі освіту, професіоналізм, здоров'я, культурний рівень та здатність до праці, і який здатний примножуватися в процесі цілеспрямованих інвестицій [13, с. 56]. Таким чином, у сучасній економічній літературі людський капітал розглядається не просто як наявність робочої сили, а як складна, багатокomпонентна система, що включає інтелектуальний, фізичний, соціальний та мотиваційний потенціал людини.

Економічний зміст людського капіталу на промисловому підприємстві має свою специфіку, зумовлену характером виробничих процесів. Промисловість вимагає від працівників не лише фізичної витривалості та виконавської дисципліни, але й високого рівня технічної грамотності, здатності до

інженерного мислення, адаптації до новітнього обладнання та розуміння складних технологічних ланцюжків. Економічна сутність людського капіталу полягає в його здатності виступати джерелом створення доданої вартості, перевищуючи власну вартість відтворення, тобто заробітну плату. На відміну від фізичного капіталу, такого як верстати, будівлі чи сировина, які з часом фізично зношуються та морально застарівають, людський капітал за умови належного управління та інвестування має унікальну властивість накопичуватися, саморозвиватися та зростати у своїй вартості. Працівник, який постійно підвищує кваліфікацію, набуває новий досвід та опановує суміжні професії, стає для підприємства безцінним активом, що забезпечує його технологічну гнучкість.

Структура людського капіталу є багатогранною і зазвичай включає кілька ключових компонентів. Першим і найбільш очевидним є інтелектуальний капітал, який охоплює рівень освіти, професійні знання, практичні навички, здатність до інновацій та аналітичного мислення. Саме інтелектуальний компонент дозволяє промисловому підприємству впроваджувати нові технології та оптимізувати виробничі процеси. Другим компонентом виступає фізіологічний або фізичний капітал, що включає стан здоров'я, працездатність, витривалість та безпечні умови праці, які є критично важливими для промислових галузей з високим рівнем фізичного навантаження. Третім компонентом є соціальний капітал, який характеризується здатністю працівника до комунікації, роботи в команді, наявністю корисних професійних зв'язків та рівнем корпоративної лояльності. Четвертим, не менш важливим елементом, є мотиваційний капітал, що відображає внутрішнє бажання працівника реалізовувати свій потенціал, його зацікавленість у результатах праці та прагнення до професійного зростання. Ефективне управління людським капіталом на підприємстві передбачає гармонійний розвиток усіх цих компонентів.

Людський капітал володіє низкою специфічних характеристик, які відрізняють його від будь-яких інших видів економічних ресурсів та активів підприємства. По-перше, це невіддільність від носія. Людський капітал неможливо продати, передати у власність або вилучити без згоди самої людини, на відміну від обладнання чи патентів. Працівник завжди залишається власником своїх знань та навичок, а підприємство лише залучає їх через систему трудових відносин та мотивації. По-друге, це здатність до самонакопичення та зношування. Людський капітал може зростати внаслідок навчання, тренувань та набуття досвіду, але він також може знецінюватися через хвороби, старіння або моральне старіння знань, якщо працівник не займається самоосвітою. По-третє, це мобільність. Здатність працівників переміщатися між підприємствами, галузями та регіонами створює для роботодавця ризик втрати ключових компетенцій, якщо умови праці чи рівень оплати не відповідають ринковим очікуванням. По-четверте, це соціальна природа. Формування та реалізація людського капіталу неможливі поза суспільством, у відриві від корпоративної культури, соціальних норм та взаємодії з іншими членами колективу. Синергетичний ефект від командної роботи висококваліфікованих фахівців на промисловому підприємстві часто перевищує просту суму їхніх індивідуальних зусиль.

Теоретичні підходи до формування людського капіталу базуються на інвестиційній парадигмі. На відміну від застарілого погляду, де витрати на персонал розглядалися виключно як собівартість, що підлягає мінімізації, сучасна економічна наука трактує їх як довгострокові інвестиції. Інвестування в людський капітал промислового підприємства включає фінансування професійного навчання, підвищення кваліфікації, охорони здоров'я працівників та впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання. Економічна доцільність таких інвестицій полягає в тому, що вони генерують майбутні економічні вигоди у вигляді зростання продуктивності праці, зниження

рівня виробничого браку, підвищення інноваційного потенціалу колективу та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів [8, с. 112].

Еволюція управлінської думки продемонструвала чіткий перехід від адміністративного кадрового менеджменту до стратегічного управління людським капіталом. Якщо перше зосереджене переважно на операційному забезпеченні бізнесу та дотриманні трудового законодавства, то друге розглядає працівників як стратегічний актив, інтегрований у загальну бізнес-стратегію підприємства. Управлінський аспект формування реалізується через систему аттракції талантів, безперервного навчання та прозорої системи мотивації. Сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація промисловості та впровадження принципів корпоративної відповідальності, вимагають масового перенавчання персоналу та інвестування в його добробут як невід'ємну частину бізнес-моделі. В умовах ринкової нестабільності розвиток людського капіталу також включає заходи з формування кадрового резерву, гнучкі графіки роботи та створення безпечних умов праці, що дозволяє зберегти ядро колективу навіть у найскладніші періоди.

Для глибшого розкриття економічної сутності категорії та уникнення термінологічної плутанини, яка часто виникає у практиці господарювання, необхідно чітко розмежувати поняття трудові ресурси, персонал та людський капітал. Ці терміни відображають різні історичні етапи та рівні розуміння ролі людини у виробництві: від суто кількісного підходу до визнання її якісних характеристик головним джерелом багатства. Порівняльна характеристика цих понять наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика понять трудові ресурси, персонал та
людський капітал

Критерій порівняння	Трудові ресурси	Персонал підприємства	Людський капітал
Суть поняття	Частина населення, що володіє фізичним розвитком і розумовими здібностями, необхідними для трудової діяльності	Сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з підприємством та виконують свої обов'язки	Запас знань, навичок, здоров'я, досвіду та мотивації працівників, що здатний генерувати економічний дохід
Роль у виробництві	Фактор виробництва, що розглядається переважно як витратна стаття бюджету	Виконавці виробничих завдань, функцій та операцій	Стратегічний актив, головне джерело інновацій, конкурентних переваг та доданої вартості
Ставлення до інвестицій	Розглядаються як витрати, які необхідно жорстко мінімізувати	Витрати на утримання штату та виплату заробітної плати	Об'єкт довгострокового інвестування з очікуванням майбутньої економічної віддачі
Динаміка вартості	Стабільна або знижується через демографічні фактори, старіння або втому	Залежить від системи оплати праці, тарифних сіток та індексації	Зростає внаслідок навчання, набуття досвіду, підвищення кваліфікації та інноваційної активності
Результат управління	Забезпечення кількісної наявності робочої сили для покриття потреб виробництва	Підтримання стабільності кадрового складу, дотримання трудової дисципліни	Максимізація продуктивності, реалізація інноваційного потенціалу та адаптивності

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення теоретичних підходів [6; 13; 20].

Аналіз даних таблиці 1.1 переконливо демонструє еволюцію підходів до управління людським фактором на підприємстві. Перехід від концепції управління трудовими ресурсами до управління персоналом, а згодом і до стратегічного управління людським капіталом, вимагає докорінної зміни парадигми мислення керівництва промислових підприємств. Якщо традиційний кадровий облік зосереджений на адмініструванні трудових відносин, обліку робочого часу та дотриманні норм трудового законодавства, то управління людським капіталом є стратегічною функцією. Воно інтегроване в загальну бізнес-стратегію підприємства і спрямоване на максимізацію віддачі від інтелектуального, фізичного та соціального потенціалу працівників. Управлінський аспект у цьому контексті передбачає розгляд витрат на найм, навчання, охорону здоров'я, мотивацію та утримання персоналу не як поточних витрат, що підлягають жорсткій мінімізації, а як довгострокових інвестицій, що генерують майбутні економічні вигоди у вигляді зростання продуктивності, зниження рівня браку, прискорення інноваційних процесів та підвищення лояльності персоналу.

Отже, підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що людський капітал промислового підприємства слід розглядати як інтегральну, багатокomпонентну сукупність інтелектуальних, фізичних, соціальних та мотиваційних характеристик працівників, які є об'єктом свідомих інвестицій з боку роботодавця та самої особи. Цей капітал здатний забезпечити стійкий економічний розвиток суб'єкта господарювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища та жорсткої конкурентної боротьби. Розуміння глибокої економічної сутності та специфічних характеристик цієї категорії є необхідною теоретичною передумовою для подальшого дослідження механізмів оцінювання та ефективного використання людського капіталу на вітчизняних промислових підприємствах, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах роботи.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання людського капіталу на промислових підприємствах

Перехід від теоретичного осмислення категорії людського капіталу до його практичного управління неможливий без наявності надійного та валідного методичного інструментарію. У сучасній економічній науці та управлінській практиці діє фундаментальний принцип: неможливо ефективно управляти тим, що неможливо виміряти. Тому оцінювання ефективності використання людського капіталу виступає ключовою ланкою в системі економічного аналізу діяльності промислового підприємства, дозволяючи керівництву обґрунтовувати стратегічні та тактичні управлінські рішення щодо інвестування в персонал, оптимізації чисельності штату та вдосконалення системи мотивації [6, с. 134].

Методичні підходи до оцінювання людського капіталу є надзвичайно різноманітними та еволюціонували від простих статистичних підрахунків до складних інтегральних економетричних моделей. У сучасній економічній літературі їх умовно поділяють на три великі групи: традиційні економіко-статистичні показники, вартісні (фінансові) методи оцінки та інтегральні (збалансовані) системи показників. Для промислових підприємств, де людський фактор безпосередньо впливає на технологічні процеси, якість продукції та собівартість виробництва, доцільним є комплексне застосування методів із кожної з цих груп.

Традиційні економіко-статистичні показники є найбільш доступними, прозорими та поширеними в практиці вітчизняних виробничих підприємств. Базовим індикатором ефективності використання людського капіталу тут виступає продуктивність праці, яка розраховується як відношення обсягу виробленої продукції (у натуральному або вартісному вираженні) до середньооблікової чисельності працівників або до загальних витрат робочого часу. Зростання цього показника свідчить про те, що підприємство отримує

більшу економічну віддачу від кожного залученого працівника, що є прямим наслідком підвищення кваліфікації, впровадження нової техніки або вдосконалення організації праці [9, с. 78].

Окрім продуктивності, до традиційних індикаторів належать показники руху та збереження кадрового потенціалу. Коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з приймання та звільнення, а також коефіцієнт абсентеїзму (втрати робочого часу через хвороби або невиходи) дають чітке уявлення про стабільність колективу. Для промислового підприємства висока плинність кадрів, особливо серед кваліфікованих робітників та інженерно-технічного персоналу, є прямим індикатором неефективного використання людського капіталу. Вона тягне за собою додаткові прямі та непрямі витрати на пошук, найм та адаптацію нових співробітників, а також тимчасове зниження якості продукції через брак досвіду у новачків [4, с. 115].

Вартісні (фінансові) методи оцінки набувають все більшої популярності в умовах ринкової економіки, оскільки вони дозволяють перевести якісні характеристики персоналу на мову фінансових результатів, зрозумілу для власників, інвесторів та вищого менеджменту. Одним із найпоширеніших підходів є розрахунок рентабельності інвестицій у людський капітал (Return on Investment in Human Capital, ROI HC). Цей показник визначається як відношення чистого прибутку підприємства (або економії витрат, досягнутої завдяки конкретним HR-програмам) до загальних витрат на персонал, що включають фонд оплати праці, витрати на навчання, соціальні пакети та охорону праці. Значення цього коефіцієнта, що перевищує одиницю або галузевий норматив, свідчить про те, що кожна грошова одиниця, вкладена в працівників, генерує більше однієї одиниці доходу, що підтверджує економічну доцільність таких витрат [11, с. 92].

Іншим важливим вартісним індикатором є показник доданої вартості на одного працівника (Human Capital Value Added, HCVA). Він розраховується як

різниця між загальним доходом підприємства та всіма операційними витратами (за винятком витрат на персонал), поділена на середньооблікову чисельність працівників. Цей метод дозволяє оцінити реальний внесок людського капіталу у створення фінансового результату, ізолюючи вплив інших факторів виробництва. Для промислових підприємств з високою часткою матеріальних витрат у собівартості цей показник є особливо релевантним, оскільки він демонструє, наскільки ефективно персонал трансформує сировину та матеріали у кінцевий продукт з високою маржинальністю [7, с. 156].

Серед складніших вартісних методів варто виокремити підходи, засновані на оцінці майбутніх доходів, які генерує людський капітал. Наприклад, модель Левіца-Шварца передбачає капіталізацію майбутніх заробітків працівника з урахуванням ймовірності його перебування на підприємстві та ставки дисконтування. Хоча ці методи є більш точними з теоретичної точки зору, їхнє практичне застосування на вітчизняних промислових підприємствах часто обмежується через високу невизначеність зовнішнього середовища, складність прогнозування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання та відсутність необхідної ретроспективної статистичної бази [3, с. 88].

Сучасна методологія все частіше звертається до інтегральних систем оцінки, таких як адаптована Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка вимагає виходу за межі суто фінансових метрик і врахування якісних характеристик, що формують довгостроковий потенціал підприємства. У цьому підході ефективність оцінюється за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою (внесок персоналу в прибуток), клієнтською (задоволеність внутрішніх та зовнішніх клієнтів якістю роботи співробітників), внутрішніх бізнес-процесів (оптимізація виробничих операцій завдяки кваліфікації персоналу) та навчання і розвитку (рівень інвестицій у знання, індекс задоволеності працівників, охоплення програмами підвищення кваліфікації) [10, с. 201].

Для промислового підприємства, зокрема виробника товарів повсякденного попиту, методичний підхід до оцінювання повинен також включати специфічні галузеві індикатори. Наприклад, коефіцієнт виробничого браку, що припадає на одного працівника, або кількість раціоналізаторських пропозицій, впроваджених на виробництві. Ці показники безпосередньо демонструють, як рівень компетенцій та мотивації працівників впливає на технологічну дисципліну та інноваційну активність підприємства. Ефективне використання людського капіталу в цьому контексті означає не просто виконання норм виробітку, а здатність персоналу мінімізувати втрати сировини та енергоресурсів у виробничому процесі [8, с. 143].

Важливим етапом методичної оцінки є порівняльний аналіз отриманих показників. Економічна діагностика стану людського капіталу передбачає порівняння фактичних значень індикаторів із плановими показниками, даними попередніх періодів (трендовий аналіз), а також із середньогалузевими нормативами або показниками підприємств-конкурентів (бенчмаркінг). Таке порівняння дозволяє виявити не тільки абсолютний рівень ефективності, а й динаміку її зміни, визначити «вузькі місця» у системі управління персоналом та обґрунтувати необхідність коригувальних управлінських заходів.

Окрему увагу в методичному забезпеченні слід приділити оцінці соціально-психологічного клімату та рівня залученості персоналу (Employee Engagement). Хоча ці параметри мають нематеріальну природу, їхній вплив на економічні результати є емпірично доведеним. Високий рівень залученості корелює зі зниженням плинності кадрів, зменшенням кількості нещасних випадків на виробництві та підвищенням лояльності споживачів. Для їх оцінки використовуються методи анонімного анкетування, індекс eNPS (Employee Net Promoter Score) та аналіз результатів оцінювання за методом «360 градусів». Інтеграція цих якісних даних із кількісними фінансовими показниками дозволяє

сформувати об'єктивну та багатовимірну картину стану людського капіталу [5, с. 167].

Підсумовуючи огляд методичних підходів, можна стверджувати, що універсальної методики, придатної для будь-якого підприємства, не існує. Вибір інструментарію оцінювання має ґрунтуватися на специфіці діяльності підприємства, його стратегічних цілях та доступності інформаційної бази. Для промислових підприємств оптимальним є комбінований підхід, який поєднує розрахунок традиційних показників продуктивності праці та плинності кадрів із фінансовими метриками (такими як ROI людського капіталу та додана вартість на одного працівника) та якісними оцінками рівня компетенцій і залученості. Саме такий комплексний методичний апарат буде покладено в основу аналітичного дослідження у другому розділі даної роботи, що дозволить всебічно оцінити стан та ефективність використання людського капіталу на прикладі конкретного суб'єкта господарювання.

1.3. Проблеми формування та розвитку людського капіталу промислових підприємств

Незважаючи на широке визнання стратегічної важливості людського капіталу в сучасній економічній теорії та передовій управлінській практиці, вітчизняні промислові підприємства стикаються з низкою системних, глибоко вкорінених проблем, що стримують його ефективне формування, накопичення та розвиток. Аналіз теоретичних засад та емпіричних даних функціонування виробничого сектору дозволяє виокремити кілька ключових проблемних зон, подолання яких є необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах ринкової нестабільності.

Першою суттєвою проблемою є структурний розрив між вимогами сучасної промисловості та рівнем підготовки кадрів, що випускаються закладами освіти. Швидка цифровізація виробничих процесів, впровадження концепції Індустрії 4.0 та автоматизація ліній вимагають від працівників нових цифрових компетенцій, навичок роботи зі складним програмно-апаратним забезпеченням, а також здатності до швидкої адаптації та крос-функціональної взаємодії. Однак система професійної та вищої освіти часто не встигає оперативно адаптувати навчальні програми до реальних, динамічних потреб бізнесу. Як наслідок, промислові підприємства змушені нести додаткові фінансові та часові витрати на базове перенавчання (reskilling) та підвищення кваліфікації (upskilling) нових співробітників. Це не лише знижує загальну рентабельність інвестицій у людський капітал на початковому етапі, але й створює ризик того, що працівник, отримавши необхідні навички за рахунок компанії, піде працювати до конкурента.

Другою гострою проблемою залишається висока плинність кваліфікованих кадрів та відтік талантів у суміжні, більш привабливі з точки зору умов праці галузі, такі як сфера послуг, ІТ-сектор або міжнародні корпорації. Промислові

підприємства часто програють конкуренцію за людські ресурси через менш гнучкі умови праці, жорсткий графік або нижчий рівень базової оплати на стартових позиціях. Втрата досвідченого працівника означає для підприємства не лише втрату накопичених неявних знань (tacit knowledge) та унікального виробничого досвіду, а й прямі фінансові збитки. Ці збитки включають витрати на пошук, найм, онбординг та адаптацію нового персоналу, а також тимчасове зниження якості продукції та продуктивності через брак досвіду у новачків.

Третя проблема полягає в недостатньому або короткостроковому рівні інвестування у розвиток персоналу з боку керівництва. Багато промислових підприємств, особливо в умовах ринкової нестабільності або фінансових обмежень, продовжують розглядати витрати на навчання, охорону здоров'я, корпоративну культуру та соціальні пакети як непотрібні витрати, що підлягають жорсткому скороченню, а не як стратегічні інвестиції з відкладеним позитивним ефектом. Така управлінська парадигма призводить до морального старіння знань працівників, зниження їхньої мотивації та, як наслідок, до падіння загальної продуктивності праці, зростання рівня виробничого браку та втрати інноваційного потенціалу колективу. Економія на розвитку персоналу сьогодні неминуче веде до значно більших втрат завтра.

Четвертою проблемою є застарілі системи мотивації та стимулювання праці, які не відповідають сучасним вимогам управління людським капіталом. На багатьох промислових підприємствах досі переважає жорстка погодинна або суто відрядна оплата праці, яка орієнтована виключно на кількісні показники виробітку. Такі системи часто не враховують якісні аспекти роботи, такі як ініціативність, здатність до раціоналізації, дотримання стандартів якості та ефективна командна робота. Відсутність прозорих механізмів кар'єрного зростання, грейдування посад та нематеріального визнання досягнень призводить до зниження рівня залученості персоналу (Employee Engagement) та

формування індивідуального, споживачького ставлення до кінцевих результатів праці.

П'ятою проблемою є демографічні дисбаланси та старіння виробничого персоналу. Промисловість традиційно втрачає привабливість для молодого покоління, яке частіше обирає інші, більш динамічні сектори економіки. Це створює серйозний ризик втрати унікальних виробничих компетенцій, якими володіють працівники передпенсійного віку, за відсутності на підприємстві ефективних, формалізованих систем наставництва та передачі досвіду молодшим фахівцям. Розрив поколінь у колективі також може негативно впливати на соціально-психологічний клімат, оскільки різні вікові групи мають різні ціннісні орієнтири, очікування від роботи та стилі комунікації, що ускладнює побудову єдиної корпоративної культури.

Шостою проблемою є слабкий розвиток корпоративної культури та неефективні внутрішні комунікації. Формування людського капіталу неможливе у відриві від соціального середовища. Відсутність довіри між керівництвом та персоналом, непрозорість прийняття управлінських рішень та відсутність зворотного зв'язку призводять до втрати лояльності. Навіть за наявності висококваліфікованих фахівців, токсичний або індивідуальний клімат у колективі блокує інноваційну ініціативу, сприяє прихованому саботажу та відтоку знань. Порушення так званого "психологічного контракту" між працівником і роботодавцем руйнує внутрішню мотивацію швидше, ніж будь-які зовнішні фактори.

Сьомою проблемою є недостатнє використання сучасних інформаційних технологій в управлінні людським капіталом, зокрема відсутність HR-аналітики. Багато підприємств досі спираються на інтуїтивні рішення керівників або застарілі методи оцінки персоналу, не використовуючи потенціал великих даних (Big Data) для прогнозування плинності кадрів, оцінки реальної ефективності навчальних програм або формування кадрового резерву на основі об'єктивних

метрик. Без цифрових інструментів управління персоналом стає реактивним, а не проактивним, що не дозволяє вчасно реагувати на назрівальні кадрові ризики.

Восьмою проблемою є стратегічна роз'єднаність. Функція управління людським капіталом часто розглядається як суто допоміжна, адміністративна, а не як стратегічний партнер бізнесу. Це призводить до того, що кадрові ініціативи не узгоджені із загальними бізнес-цілями підприємства. Наприклад, компанія може декларувати курс на інновації, але при цьому не виділяти бюджет на навчання співробітників новим технологіям або не заохочувати раціоналізаторську діяльність.

Подолання цих проблем вимагає від керівництва промислових підприємств докорінної зміни парадигми: переходу від реактивного адміністрування кадрових питань до проактивного, стратегічного управління людським капіталом. Це передбачає інтеграцію HR-стратегії в загальну бізнес-стратегію, створення привабливого бренду роботодавця, впровадження гнучких систем оплати праці, орієнтованих на результат, побудову культури безперервного навчання та впровадження сучасних інструментів HR-аналітики. Саме виявлення та глибокий аналіз цих проблемних аспектів на конкретному прикладі стане основою для розробки практичних, економічно обґрунтованих рекомендацій у третьому розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Розглянемо організаційну структуру управління товариства:\

Дослідження стану та ефективності використання людського капіталу неможливе без глибокого розуміння галузевого контексту, організаційної структури та загального економічного стану підприємства. Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Белла центр», яке спеціалізується на виробництві паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення. Підприємство було засноване у 2000 році і за час своєї діяльності зарекомендувало себе як один із провідних вітчизняних виробників у цій галузі. Виробничі потужності та логістичний центр компанії розташовані на площі понад 5 гектарів, що дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва та ефективну дистрибуцію продукції.

Організаційна структура управління є фундаментом для побудови ефективної системи управління персоналом, оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між підрозділами. Для ТОВ «Белла центр» організаційна структура відіграє ключову роль у забезпеченні координації виробничих процесів, управлінні людськими ресурсами та досягненні стратегічних цілей бізнесу. Розглянемо організаційну структуру управління товариства :



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Белла центр»

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Белла центр» свідчить, що вона побудована за лінійно-функціональним типом, що є класичним і ефективним рішенням для промислових підприємств з чітко визначеними виробничими процесами. На чолі ієрархії знаходиться Генеральний директор, який визначає стратегічні вектори розвитку компанії. Йому безпосередньо підпорядковуються заступники та керівники ключових функціональних блоків: виробничого відділу, відділу якості, логістики, маркетингу, фінансово-економічної служби та відділу персоналу.

Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, вертикальну ієрархію прийняття рішень та високий рівень спеціалізації праці. Для системи управління людським капіталом ключову роль відіграє відділ персоналу, який відповідає за залучення, адаптацію, навчання та мотивацію працівників, а також економічна служба, що забезпечує фінансово-аналітичне підґрунтя для прийняття кадрових та інвестиційних рішень.

Перевагами даної структури є висока дисципліна праці, чітка регламентація процесів та стабільність функціонування виробничих ліній. Водночас, лінійно-функціональний тип має й певні недоліки, зокрема високий рівень централізації прийняття рішень, що може уповільнювати реакцію підприємства на зміни ринкового середовища, а також потенційну роз'єднаність між функціональними підрозділами. Зокрема, відсутність окремого підрозділу зі стратегічного управління людським капіталом (а не просто кадрового діловодства) свідчить про переважання адміністративного підходу до управління персоналом, що буде враховано при розробці рекомендацій у третьому розділі.

Для комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства та його здатності інвестувати у розвиток людського капіталу необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 роки. Зведені дані відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (+/-)	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1215000	1350000	1485000	+270000	+22,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	895000	985000	1075000	+180000	+20,11
Валовий прибуток, тис. грн.	320000	365000	410000	+90000	+28,12
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	62000	74000	88000	+26000	+41,93
Вартість основних засобів, тис. грн.	16500	19200	22500	+6000	+36,36
Вартість оборотних активів, тис. грн.	26500	31000	36500	+10000	+37,73
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	28500	36000	45500	+17000	+59,64

Середньооблікова чисельність працівників, осіб	275	290	310	+35	+12,72
Продуктивність праці, тис. грн.	4418,1	4655,1	4790,3	+372,2	+8,42
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8636	10344	12231	+3595	+41,62

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Белла центр»

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що ТОВ «Белла центр» демонструє стабільну висхідну динаміку розвитку протягом 2023–2025 років, успішно адаптуючись до змінного зовнішнього середовища та ринкових викликів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 22,22%, досягнувши у 2025 році позначки 1 485 000 тис. грн. Це свідчить про успішну збутову політику, розширення ринків збуту та стабільне зростання попиту на паперово-гігієнічну продукцію підприємства.

Важливим є те, що темпи зростання собівартості (20,11%) суттєво відстають від темпів зростання доходу (22,22%). Це є індикатором ефективного управління витратами, оптимізації виробничих процесів та підвищення валової маржинальності. Як наслідок, чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства зріс на 41,93%, склавши 88 000 тис. грн. у 2025 році. Висока прибутковість створює міцну фінансову базу для реінвестування у виробництво та, що критично важливо для нашої теми, для інвестування у розвиток людського капіталу, впровадження нових систем мотивації та навчання персоналу.

Підприємство активно нарощує свою матеріально-технічну базу. Вартість основних засобів зросла на 36,36%, що вказує на продовження модернізації обладнання, впровадження новітніх технологій у виробничий процес та автоматизацію ліній. Стрімким є також зростання вартості оборотних активів (на 37,73%), що пов'язано з розширенням обсягів виробництва, збільшенням запасів

сировини та готової продукції для забезпечення безперебійної роботи в умовах логістичних ризиків.

Особливу увагу в контексті дослідження людського капіталу необхідно приділити аналізу кадрових та соціальних показників. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за три роки зросла на 12,72% (з 275 до 310 осіб). Таке розширення штату є наслідком збільшення обсягів виробництва. Проте з економічної точки зору, навіть помірне зростання чисельності в умовах автоматизації виробництва створює додаткове навантаження на службу управління персоналом щодо якісної адаптації новачків та інтеграції їх у корпоративне середовище.

Фонд оплати праці за аналізований період збільшився на 59,64%, склавши 45 500 тис. грн. у 2025 році. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 8 636 грн. до 12 231 грн. (на 41,62%). Підприємство демонструє чітку тенденцію до підвищення добробуту своїх співробітників, що є базовим елементом матеріальної мотивації та ключовим фактором утримання кваліфікованих кадрів у виробничій сфері в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці.

Ключовим показником, що відображає ефективність використання людського капіталу, є продуктивність праці. За період дослідження вона зросла на 8,42%, досягнувши рівня 4 790,3 тис. грн. на одного працівника. Позитивним є те, що продуктивність праці має висхідну динаміку. Однак для об'єктивної оцінки ефективності інвестицій у людський капітал критично важливо зіставити темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання середньомісячної заробітної плати.

Якщо у 2024 році темпи зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати ще мали певний баланс, то у 2025 році спостерігається суттєвий і тривожний дисбаланс. Середньомісячна заробітна плата у 2025 році зросла на 18,24%, тоді як продуктивність праці збільшилася

лише на 2,9%. З економічної точки зору це означає, що кожна грошова одиниця, вкладена підприємством у оплату праці у 2025 році, почала генерувати значно менший обсяг доданої вартості порівняно з попереднім роком. Відбулося зниження граничної ефективності інвестицій у людський капітал: підприємство змушене витрачати значно більше коштів на утримання персоналу, не отримуючи пропорційного збільшення обсягів виробництва на одного працівника. Це свідчить про те, що зростання виплат не підкріплюється відповідним зростанням кваліфікації, інтенсивності праці або впровадженням ефективних систем нематеріальної мотивації.

Фінансова стійкість підприємства залишається надзвичайно високою. Коефіцієнт автономії перебуває на рівні 0,86–0,90, що означає повну фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. Рентабельність активів та продажу демонструє стабільне зростання, наближаючись до позначки 15% та 27% відповідно. Такий рівень фінансового здоров'я дозволяє керівництву ТОВ «Белла центр» не лише покривати поточні операційні витрати, але й формувати резерви для стратегічного розвитку.

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику, можна стверджувати, що ТОВ «Белла центр» є фінансово стійким, прибутковим підприємством, яке перебуває у фазі активного масштабування та технологічної модернізації. Зростання обсягів виробництва та оновлення основних засобів створюють сприятливе підґрунтя для розвитку людського капіталу. Водночас виявлений критичний дисбаланс між темпами зростання заробітної плати та продуктивності праці у 2025 році актуалізують необхідність термінового переходу від екстенсивних методів управління кадрами до інтенсивних. Це вимагає детального аналізу якісної структури людського капіталу, рівня кваліфікації та ефективності використання кадрових ресурсів, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та структури людського капіталу підприємства

Економічне зростання та фінансова стійкість ТОВ «Белла центр», проаналізовані в попередньому підрозділі, безпосередньо залежать від якісного та кількісного складу трудових ресурсів. Людський капітал є не просто витратним фактором виробництва, а основним носієм компетенцій, які забезпечують безперебійну роботу виробничих ліній, контроль якості та адаптацію до ринкових викликів. Тому наступним етапом дослідження є детальний аналіз кадрового потенціалу та структури людського капіталу підприємства за період 2023–2025 років.

Кількісна характеристика людського капіталу розкриває динаміку загальної чисельності персоналу та його розподіл за категоріями. Аналіз внутрішньої звітності ТОВ «Белла центр» (табл. 2.2) свідчить про стійку тенденцію до розширення штату, що є прямим наслідком зростання обсягів виробництва та масштабування бізнесу.

Таблиця 2.2

Оцінка забезпеченості та структури персоналу ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (±)	Темп приросту, %
Усього персоналу, осіб	275	290	310	+35	+12,72
1. Працівники основної діяльності (ПОД), осіб	245	258	276	+31	+12,65
у тому числі:					
– робітники	105	112	120	+15	+14,28
– службовці	68	72	78	+10	+14,70
– керівники	56	59	62	+6	+10,71
– спеціалісти	16	15	16	0	0,00
2. Непромисловий персонал, осіб	30	32	34	+4	+13,33

Джерело: розроблено автором на основі форми № 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «Белла центр»

Як засвідчують дані таблиці 2.2, загальна чисельність персоналу зросла на 35 осіб (на 12,72%), досягнувши 310 осіб у 2025 році. При цьому частка працівників основної діяльності (ПОД) є домінуючою і становила 89,0% у 2025 році, що є позитивним сигналом для виробничого підприємства, оскільки свідчить про збереження виробничого ядра.

Однак детальний аналіз внутрішньої структури працівників основної діяльності виявляє суттєвий структурний дисбаланс, який можна кваліфікувати як проблему формування людського капіталу. Кількість робітників зросла на 14,28% (зі 105 до 120 осіб), чисельність службовців збільшилася на 14,70%, а керівників – на 10,71%. Найбільш тривожною є динаміка щодо спеціалістів (інженерно-технічних працівників, технологів, економістів): їхня кількість фактично стагнує на рівні 16 осіб (темپ приросту 0,00%), незважаючи на загальне зростання штату.

Цей дисбаланс є критичним з огляду на те, що в підрозділі 2.1 було зафіксовано активне зростання вартості основних засобів (на 36,36%) та впровадження новітніх технологій. Модернізація виробництва паперово-гігієнічної продукції вимагає не стільки збільшення кількості керівників чи службовців, скільки залучення висококваліфікованих спеціалістів, здатних обслуговувати складне обладнання, оптимізувати технологічні процеси та впроваджувати інновації. Стагнація чисельності спеціалістів на тлі зростання управлінської ланки свідчить про певне «роздування» адміністративного апарату та недостатню увагу до розвитку технічного інтелектуального потенціалу підприємства.

Крім того, зростання непромислового персоналу (на 13,33%, з 30 до 34 осіб) також потребує додаткового економічного обґрунтування, оскільки ці працівники не створюють доданої вартості безпосередньо у виробничому

процесі, а їх утримання фінансується за рахунок прибутку від основної діяльності.

Якісна характеристика людського капіталу тісно пов'язана з рухом кадрів, який відображає стабільність колективу та ефективність системи утримання талантів. Аналіз коефіцієнтів руху персоналу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу та коефіцієнтів плинності кадрів у ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (±)
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	275	290	310	+35
Прийнято на роботу нових працівників, осіб	82	85	88	+6
Вибуло працівників, осіб	68	70	72	+4
у т. ч. з власного бажання	42	44	45	+3
Коефіцієнт обороту з приймання, %	29,82	29,31	28,39	-1,43
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	24,73	24,14	23,23	-1,50
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,27	15,17	14,52	-0,75

Джерело: розроблено автором на основі форми № 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «Белла центр»

Дані таблиці 2.3 демонструють інтенсивний процес оновлення кадрового складу ТОВ «Белла центр». Щороку підприємство приймає на роботу понад 80 нових співробітників (88 осіб у 2025 році), що є цілком закономірним для підприємства, яке масштабується та модернізує виробництво. Водночас щорічно підприємство залишає понад 70 осіб (72 особи у 2025 році), з яких переважна більшість (45 осіб, або 62,5% від тих, хто звільнився) йде за власним бажанням.

Коефіцієнт плинності кадрів, який є ключовим індикатором стабільності людського капіталу, має позитивну динаміку до зниження: з 15,27% у 2023 році

до 14,52% у 2025 році. Це свідчить про певне покращення умов праці та ефективність окремих елементів системи мотивації. Проте з економічної точки зору, рівень плинності на рівні 14,52% для стабільного промислового підприємства залишається надмірно високим.

Висока плинність генерує значні приховані витрати, які зазвичай не відображаються прямо у фінансовій звітності, але суттєво впливають на собівартість. До них належать: витрати на пошук та відбір нових кандидатів, витрати на їх первинне навчання та адаптацію, період зниженої продуктивності новачка (який може тривати від 3 до 6 місяців), а також ризик зростання рівня виробничого браку через недостатній досвід нового персоналу. Втрати 45 досвідчених працівників, які звільнилися за власним бажанням у 2025 році, означають безповоротну втрату накопичених неявних знань (tacit knowledge) про специфіку технологічних процесів ТОВ «Белла центр», зокрема щодо налаштування складного папероробного обладнання.

Аналіз вікової структури (на основі загальних тенденцій галузі та внутрішніх спостережень) також вказує на наявність певних ризиків. Промислове виробництво традиційно характеризується старінням кадрів, коли значна частка ключових операторів виробничих ліній має великий стаж, але підприємство не має формалізованої системи наставництва для передачі цього досвіду молодим фахівцям. Це створює ризик раптової втрати критичних компетенцій у разі масового виходу досвідчених працівників на пенсію.

Підсумовуючи аналіз кадрового потенціалу, можна зробити такі ключові висновки щодо стану людського капіталу ТОВ «Белла центр»:

Підприємство демонструє позитивну динаміку загального зростання чисельності персоналу (з 275 до 310 осіб), що відповідає темпам масштабування виробництва.

Виявлено суттєвий структурний дисбаланс: спостерігається надмірне зростання чисельності керівників та службовців на тлі стагнації кількості

профільних спеціалістів (інженерів, технологів), що є критичним бар'єром для технологічної модернізації.

Коефіцієнт плинності кадрів, хоч і має тенденцію до зниження, залишається на рівні 14,52%, що генерує значні приховані витрати на заміщення персоналу та втрату виробничого досвіду.

Відсутність цілеспрямованої політики щодо утримання ключових спеціалістів та розвитку їхніх компетенцій стримує перехід від екстенсивного зростання (за рахунок кількості працівників) до інтенсивного (за рахунок підвищення продуктивності та якості).

Ці виявлені структурні та кількісні проблеми безпосередньо впливають на кінцеві фінансово-економічні результати, що вимагає детальної оцінки ефективності використання цього капіталу, яка буде проведена в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка ефективності використання та проблеми розвитку людського капіталу підприємства

Завершальним етапом аналітичного дослідження у другому розділі є комплексна оцінка ефективності використання людського капіталу ТОВ «Белла центр» та ідентифікація ключових проблем, що стримують його розвиток. Ефективність використання людського капіталу на промисловому підприємстві є інтегральним показником, який відображає, наскільки раціонально керівництво

трансформує інвестиції у персонал (заробітну плату, навчання, умови праці) у кінцеві фінансово-економічні результати діяльності.

Базовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Белла центр» виступає продуктивність праці. Як було встановлено у попередніх підрозділах, за період з 2023 по 2025 рік цей показник мав стабільну висхідну динаміку, збільшившись з 4418,1 тис. грн. до 4790,3 тис. грн. на одного працівника. На перший погляд, така динаміка свідчить про позитивні тенденції в організації виробничого процесу. Однак для об'єктивної оцінки ефективності людського капіталу критично важливо зіставити темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання середньомісячної заробітної плати та загального фонду оплати праці (ФОП).

Аналіз даних фінансової та статистичної звітності підприємства виявив тривожну макроекономічну тенденцію у 2025 році. Якщо у 2024 році темпи зростання продуктивності праці (5,36%) та середньомісячної заробітної плати (19,78%) ще мали певний розрив, то у 2025 році спостерігається суттєвий дисбаланс. Середньомісячна заробітна плата зросла на 18,24% (до 12231 грн.), тоді як продуктивність праці збільшилася лише на 2,90% (до 4790,3 тис. грн.). З економічної точки зору це означає, що кожна грошова одиниця, вкладена підприємством в оплату праці у 2025 році, почала генерувати значно менший обсяг доданої вартості порівняно з попереднім роком. Відбулося зниження граничної ефективності інвестицій у людський капітал: підприємство змушене витрачати значно більше коштів на утримання персоналу, не отримуючи пропорційного збільшення обсягів виробництва чи прибутку на одного працівника.

Для кількісного підтвердження виявленого дисбалансу між зростанням оплати праці та реальною віддачею від людського капіталу, доцільно проаналізувати, як змінювалося навантаження на дохід підприємства у вигляді

фонду оплати праці (ФОП), а також скільки коштів підприємство фактично витрачає на утримання одного працівника в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці та витрат на персонал у ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1215000	1350000	1485000	+270000
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	28500	36000	45500	+17000
Питома вага ФОП у чистому доході, %	2,35	2,67	3,06	+0,71
Витрати на оплату праці на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,023	0,027	0,031	+0,008
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	275	290	310	+35
Витрати на утримання 1 працівника (середньорічні), тис. грн.	103,6	124,1	146,8	+43,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Белла центр».

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про наявність тривожної тенденції щодо зниження економічної віддачі від інвестицій у персонал. Якщо у 2023 році питома вага фонду оплати праці у загальному чистому доході підприємства становила 2,35%, то у 2025 році цей показник зріс до 3,06%. Це означає, що для генерації кожної гривні доходу підприємству у 2025 році довелося витратити на оплату праці 0,031 грн., що значно більше порівняно з 2023 роком (0,023 грн.).

Крім того, середньорічні витрати на утримання одного працівника зросли зі 103,6 тис. грн. до 146,8 тис. грн. (збільшення на 41,9%). Безумовно, зростання добробуту працівників є позитивним соціальним фактором, який допомагає утримувати кадри в умовах інфляції. Проте з економічної точки зору, це зростання витрат на одного працівника не супроводжувалося адекватним зростанням його продуктивності (яка, як було встановлено раніше, у 2025 році зросла лише на 2,90%, тоді як витрати на його утримання — на 18,24%).

Таким чином, таблиця 2.4 математично підтверджує, що підприємство стикається з проблемою зниження граничної ефективності інвестицій у людський капітал. Кошти, вкладені у заробітну плату, перестали генерувати пропорційний обсяг доданої вартості. Це відбувається не через те, що працівники стали отримувати завищені зарплати, а через те, що існуюча система мотивації та організації праці не стимулює персонал до інтенсивності, раціоналізації та підвищення якості. Фактично, підприємство оплачує просто присутність та базове виконання обов'язків, а не кінцевий економічний результат чи інноваційну ініціативу, що в умовах ринкової нестабільності та інфляційного тиску є неприпустимим і вимагає негайного впровадження сучасних інструментів KPI та нематеріальної мотивації.

Цей дисбаланс є першою і найгострішою проблемою у системі використання людського капіталу ТОВ «Белла центр». Зростання фонду оплати праці, яке випереджає зростання продуктивності, створює додаткове навантаження на собівартість продукції. В умовах ринкової нестабільності та інфляційних процесів це обмежує фінансові можливості підприємства для подальшого реінвестування у розвиток виробничої бази та якісний розвиток самого людського капіталу.

Другою суттєвою проблемою є збереження відчутного рівня плинності кадрів, незважаючи на позитивну динаміку її зниження. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 15,27% у 2023 році до 14,52% у 2025 році. Хоча ця тенденція

є позитивною, абсолютні цифри викликають занепокоєння: у 2025 році підприємство залишило 72 працівники, з яких 45 осіб звільнилися за власним бажанням. Для промислового виробництва паперово-гігієнічної продукції, де критично важливим є досвід роботи з конкретними верстатами, дотримання технологічної дисципліни та розуміння стандартів якості, втрата 45 досвідчених працівників означає колосальні приховані витрати. До них належать витрати на пошук та найм новачків, період їхньої низької продуктивності під час адаптації, а також ризик зростання рівня виробничого браку. Таким чином, значна частка фінансових ресурсів підприємства постійно відволікається на просте відтворення чисельності персоналу, а не на його розвиток.

Третьою проблемою, яка безпосередньо впливає на ефективність людського капіталу, є недосконалість існуючої системи мотивації та стимулювання праці. Аналіз кадрової політики ТОВ «Белла центр» свідчить про те, що основний акцент у мотивації зроблено на матеріальне стимулювання, яке прив'язане до відпрацьованого часу або базового обсягу виробітку. У системі оплати праці фактично відсутні сучасні інструменти, такі як KPI (ключові показники ефективності), які б стимулювали працівників до раціоналізаторської діяльності, мінімізації втрат сировини, підвищення якості готової продукції та виявлення ініціативи. Відсутність нематеріальної мотивації та прозорих механізмів кар'єрного зростання призводить до того, що персонал сприймає свою працю виключно як спосіб отримання базового доходу, що блокує інноваційний потенціал людського капіталу підприємства.

Четвертою проблемою є стратегічна роз'єднаність між інвестиціями в основні засоби та розвитком кваліфікації персоналу. У підрозділі 2.1 було зафіксовано активне зростання вартості основних засобів (на 36,36%), що вказує на модернізацію обладнання. Проте аналіз структури персоналу (підрозділ 2.2) показав стагнацію кількості профільних спеціалістів (інженерів, технологів) на рівні 16 осіб на тлі зростання управлінської ланки. Модернізація виробництва

вимагає не стільки збільшення кількості керівників, скільки залучення висококваліфікованих технічних спеціалістів, здатних обслуговувати складне обладнання. Відсутність цілеспрямованих інвестицій у перенавчання (reskilling) наявних працівників створює ризик того, що нове обладнання не буде використовуватися на повну потужність через брак відповідних компетенцій у персоналу.

П'ятою проблемою є відсутність стратегічного бачення розвитку людського капіталу та інструментів HR-аналітики. Управління персоналом на ТОВ «Белла центр» на даному етапі носить переважно реактивний, адміністративний характер. Кадрова служба вирішує поточні питання закриття вакансій та ведення кадрового діловодства, проте на підприємстві не використовується потенціал аналітики даних для прогнозування кадрових ризиків, оцінки реальних потреб у навчанні або формування кадрового резерву.

Для наочного узагальнення виявлених негативних тенденцій, ключові проблеми у сфері використання та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр» систематизовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Зведення ключових проблем у сфері використання та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр»

№ з/п	Назва проблеми	Економічні наслідки для підприємства
-------	----------------	--------------------------------------

1	Критичний дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та ФОП (у 2025 р. ЗП зростає на 18,24%, а продуктивність лише на 2,90%)	Зниження рентабельності інвестицій у персонал, зростання собівартості продукції, зменшення маржинальності.
2	Плинність кваліфікованих кадрів на рівні 14,52% (45 осіб звільнилися за власним бажанням у 2025 р.)	Приховані витрати на найм та адаптацію, втрата неявних знань, ризик зростання виробничого браку.
3	Застаріла система мотивації (відсутність KPI)	Відсутність у персоналу зацікавленості у підвищенні якості, економії сировини та інноваціях.
4	Дефіцит технічних спеціалістів в умовах модернізації основних засобів (зростання на 36,36%)	Ризик неефективного використання нового обладнання, технологічні простоти.
5	Реактивний характер HR-політики (відсутність стратегічного планування)	Неможливість своєчасного закриття критичних кадрових розривів, залежність від зовнішнього ринку праці.

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу.

Як свідчить аналіз, наведений у таблиці 2.5, головна проблема полягає не у низькому рівні оплати праці (яка, навпаки, зростає), а у відсутності механізмів, які б перетворювали ці витрати на інвестиції з високою віддачею. Підприємство фактично оплачує процес присутності та базове виконання обов'язків, а не кінцевий економічний результат чи інноваційну ініціативу.

Висока плинність кадрів (особливо серед досвідчених фахівців) генерує колосальні приховані витрати: пошук новачків, період їхньої низької продуктивності під час адаптації та ризик зростання рівня виробничого браку. Крім того, модернізація основних засобів (яка зростає на 36,36%) не підкріплюється адекватним розвитком кваліфікації технічних спеціалістів, кількість яких стагнує.

Підсумовуючи аналітичну оцінку, можна стверджувати, що існуюча система управління людським капіталом на ТОВ «Белла центр» не повною мірою відповідає сучасним вимогам ринкового середовища. Подолання цих негативних

тенденцій вимагає докорінного перегляду підходів: переходу від екстенсивного адміністрування до стратегічного інвестування у розвиток працівників, впровадження KPI та систем утримання талантів. Розробка та економічне обґрунтування таких заходів стане предметом детального розгляду у третьому розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення системи управління людським капіталом підприємства

За результатами проведеного аналізу у другому розділі було ідентифіковано низку системних проблем у сфері використання та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр». До ключових з них належать: зниження граничної ефективності інвестицій у оплату праці через критичне відставання темпів зростання продуктивності від темпів зростання фонду оплати праці; високий рівень плинності кваліфікованих кадрів, що генерує приховані витрати; структурний дисбаланс, за якого модернізація основних засобів не підкріплюється відповідним зростанням кількості та кваліфікації технічних спеціалістів; а також застаріла система мотивації, що базується виключно на часовому принципі без урахування якісних показників ефективності.

Подолання цих негативних тенденцій вимагає не точкових кадрових рішень, а докорінного удосконалення самої архітектури системи управління людським капіталом підприємства. Стратегія трансформації HR-менеджменту ТОВ «Белла центр» має базуватися на переході від реактивного адміністрування до проактивного стратегічного управління, де кожен працівник розглядається як інвестиційний актив, а система мотивації є точним інструментом досягнення бізнес-цілей компанії в умовах ринкової нестабільності.

Першочерговим і найбільш впливовим заходом удосконалення системи управління є повна трансформація підходів до матеріального стимулювання персоналу через впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Наявна ситуація, коли зростання заробітної плати не супроводжується адекватним зростанням продуктивності, свідчить про те, що підприємство фактично оплачує процес присутності, а не кінцевий економічний результат. Впровадження KPI дозволить прив'язати змінну частину доходу працівника (преміальний фонд) безпосередньо до показників, які мають пряме економічне значення для ТОВ «Белла центр».

Для виробничого персоналу, задіяного на лініях з виробництва паперово-гігієнічної продукції, система KPI має включати не лише обсяг випущеної продукції, але й показники якості та ресурсоефективності. Зокрема, доцільно ввести такі індикатори, як рівень виробничого браку, відсоток економії сировини (целюлози та паперової бази) та коефіцієнт загальної ефективності обладнання (OEE). Для інженерно-технічного персоналу KPI мають базуватися на показниках безаварійної роботи ліній, швидкості усунення несправностей та кількості впроваджених раціоналізаторських пропозицій. Такий підхід створить пряму фінансову зацікавленість працівників у мінімізації втрат та підвищенні технологічної дисципліни, що автоматично призведе до зростання продуктивності праці та вирівнювання дисбалансу між фондом оплати праці та обсягами доданої вартості.

Для наочного відображення запропонованої системи мотивації на основі KPI, доцільно систематизувати ключові показники та їх вагу для основних категорій персоналу ТОВ «Белла центр» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура KPI для основних категорій персоналу ТОВ «Белла центр»

Категорія персоналу	Ключові показники ефективності (KPI)	Вага у преміюванні	Джерело даних для оцінки	Цільове значення
Оператори виробничих ліній	1. Виконання змінного плану виробництва. 2. Рівень браку (не більше 1%).3. Економія сировини та пакувальних матеріалів.	40% / 30% / 30%	Дані ERP-системи, звіти відділу якості	100% плану, <1% браку

Інженери та технологи	1. Коефіцієнт технічної готовності обладнання (ОЕЕ) 2. Кількість впроваджених інновацій. 3. Зниження енерговитрат на одиницю продукції.	40% / 30% / 30%	Звіти технічного відділу, акти впровадження	ОЕЕ > 85%
Службовці та менеджери	1. Оптимізація логістичних витрат. 2. Швидкість обробки замовлень клієнтів. 3. Рівень задоволеності внутрішніх клієнтів.	40% / 30% / 30%	Фінансова звітність, опитування	Зниження витрат на 5%
Керівники підрозділів	1. Рентабельність підрозділу. 2. Плинність кадрів у підпорядкуванні. 3. Виконання стратегічних КРІ підрозділу.	40% / 20% / 40%	Зведена управлінська звітність	Зростання рентабельності

Джерело: авторська розробка на основі аналізу діяльності підприємства.

Другим критично важливим напрямом удосконалення системи управління є вирішення проблеми високої плинності кадрів та дефіциту технічних спеціалістів через впровадження стратегічної програми утримання талантів та управління знаннями. Втрата 45 досвідчених працівників у 2025 році (які звільнилися за власним бажанням) означає безповоротну втрату неявних знань (tacit knowledge) про специфіку налаштування складного імпортного обладнання. Для нівелювання цього ризику на ТОВ «Белла центр» необхідно формалізувати та впровадити інститут наставництва.

Програма наставництва має передбачати закріплення досвідчених операторів та інженерів за новачками або працівниками, які підвищують кваліфікацію. При цьому наставник має отримувати додаткову фінансову винагороду не за сам факт навчання, а за успішну атестацію учня та його подальшу безаварійну роботу протягом перших шести місяців. Це перетворить

передачу досвіду з неформального обов'язку на вигідний економічний процес. Одночасно з цим, для утримання ключових технічних спеціалістів необхідно розробити пакет довгострокової лояльності (Long-Term Incentive Plan). Цей пакет може включати додаткове медичне страхування, що покриває також членів сім'ї, компенсацію витрат на профільне навчання за умови відпрацювання на підприємстві певного періоду, а також програму недержавного пенсійного забезпечення для працівників зі стажем понад 5 років. Такі заходи значно підвищують вартість звільнення для самого працівника і дозволяють підприємству вигравати конкуренцію за кадри на регіональному ринку праці.

Третім напрямом удосконалення системи управління є цифровізація HR-процесів та впровадження елементів HR-аналітики. Наразі кадрова служба ТОВ «Белла центр» працює в реактивному режимі. Для переходу до проактивного управління необхідно впровадити систему регулярного моніторингу залученості персоналу та прогнозування кадрових ризиків. Доцільно запровадити практику щоквартального анонімного опитування працівників за методологією eNPS (Employee Net Promoter Score) для своєчасного виявлення прихованих конфліктів, невдоволення умовами праці або вигорання ключових фахівців ще до того, як вони приймуть рішення про звільнення. Крім того, відділ персоналу спільно з економічною службою має щомісяця формувати аналітичний дашборд, який відстежуватиме не лише базові коефіцієнти плинності, але й вартість заміщення одного працівника, рівень абсентеїзму та кореляцію між результатами оцінки за KPI і фактичним розміром преміальних виплат. Це дозволить керівництву приймати управлінські рішення, спираючись на тверді дані, а не на інтуїцію.

Четвертим елементом удосконалення системи управління є розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури. Фінансове стимулювання є гігієнічним фактором: воно утримує працівника від звільнення, але не завжди змушує його працювати краще. Для того щоб персонал ідентифікував себе з

цілями ТОВ «Белла центр», необхідно впровадити систему публічного визнання заслуг. Це може бути щомісячне відзначення «Найкращого раціоналізатора місяця», впровадження дошки пошани не лише для тих, хто перевиконав план, але й для тих, хто запропонував ідею щодо покращення безпеки праці або економії ресурсів. Формування відкритої комунікації, коли керівництво регулярно інформує колектив про стратегічні цілі компанії, її фінансові успіхи та плани щодо модернізації, підвищує відчуття причетності працівників до спільної справи.

Для систематизації всіх запропонованих заходів та визначення векторів їх впливу на діяльність підприємства, комплекс заходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «Белла центр» узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «Белла центр»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Цільова аудиторія	Механізм реалізації	Очікуваний економічний та соціальний ефект
1. Трансформація системи мотивації	Впровадження системи КРІ з прив'язкою преміального фонду до якісних показників	Увесь персонал підприємства	Розробка індивідуальних карт КРІ, інтеграція з ERP-системою для автоматичного збору даних	Зростання продуктивності праці, зниження рівня браку, вирівнювання дисбалансу між ФОП та виробітком
2. Управління знаннями та утримання	Формалізація інституту наставництва та впровадження пакетів довгострокової лояльності	Ключові технічні спеціалісти, новачки	Призначення наставників, виплата бонусів за успішну атестацію учнів, надання ДМС	Зниження плинності кадрів, збереження неявних знань, скорочення часу адаптації новачків на 30%

3. Цифровізація HR-процесів	Впровадження HR-аналітики, дашбордів та регулярних опитувань eNPS	Служба управління персоналом, керівники	Автоматизація збору даних щодо плинності, абсентеїзму, вартості найму	Перехід до проактивного управління, зниження ризиків раптової втрати ключових фахівців
4. Розвиток корпоративної культури	Програми нематеріального визнання, прозорі внутрішні комунікації	Увесь персонал підприємства	Запуск програми «Рационалізатор місяця», регулярні зустрічі керівництва з колективом	Підвищення рівня залученості, зміцнення лояльності до бренду роботодавця

Джерело: авторська розробка на основі аналізу діяльності підприємства.

Підсумовуючи запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління людським капіталом, можна стверджувати, що вони формують комплексний каркас для трансформації кадрового потенціалу ТОВ «Белла центр». Впровадження системи KPI вирішить проблему зниження ефективності інвестицій у оплату праці та стимулюватиме працівників до економії ресурсів. Формалізація наставництва та пакетів лояльності зупинить відтік критично важливих компетенцій та закrije дефіцит технічних спеціалістів. Впровадження HR-аналітики переведе управління персоналом у площину точних, прогнозованих рішень, а розвиток корпоративної культури забезпечить високий рівень внутрішньої залученості.

Створення такої сучасної, гнучкої та орієнтованої на результат системи управління є фундаментальною передумовою для реалізації конкретних заходів щодо розвитку навичок та покращення умов праці, які будуть детально розроблені у наступному підрозділі. Економічне обґрунтування витрат на впровадження цієї системи та розрахунок очікуваної віддачі від інвестицій у людський капітал будуть представлені у третьому підрозділі даної роботи.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності формування та розвитку людського капіталу

Реалізація стратегії удосконалення системи управління, запропонованої в попередньому підрозділі, неможлива без впровадження конкретних, цілеспрямованих заходів щодо формування та розвитку людського капіталу. Якщо система KPI та HR-аналітика створюють каркас для оцінки та мотивації, то заходи з розвитку забезпечують якісне наповнення цього каркасу, трансформуючи потенціал працівників у реальні виробничі компетенції. Для ТОВ «Белла центр», що функціонує в галузі виробництва товарів повсякденного попиту, пріоритетними напрямками розвитку мають стати безперервне навчання, інституціоналізація передачі досвіду, збереження здоров'я персоналу та побудова прозорих кар'єрних траєкторій.

Першим ключовим заходом є впровадження корпоративної програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації «Школа професійної майстерності». Як було встановлено в аналітичному розділі, модернізація основних засобів підприємства випереджає темпи оновлення професійних компетенцій персоналу, особливо в частині інженерно-технічних працівників та операторів складного обладнання. Програма має бути модульною та орієнтованою на практичні потреби виробництва паперово-гігієнічної продукції. Фінансування навчання має здійснюватися за рахунок коштів підприємства, проте з обов'язковою умовою підписання учнівського договору, який передбачає відпрацювання на підприємстві протягом 1–2 років після успішного завершення курсу. Це гарантує повернення інвестицій у людський капітал і знижує ризик відтоку вже навчених фахівців до конкурентів. Для наочного планування навчального процесу структуру програми деталізовано у таблиці 3.3.

Структура корпоративної програми навчання «Школа професійної майстерності» для ТОВ «Белла центр»

Цільова аудиторія	Назва навчального модуля	Зміст навчання	Форма проведення	Тривалість
Оператори виробничих ліній	«Бережливе виробництво та якість»	Системи 5S, стандартизація робочого місця, мінімізація втрат целюлози та паперової бази, профілактика браку	Практикум на робочому місці, тренінги	24 год.
Інженери та технологи	«Технічна експлуатація та TPM»	Обслуговування новітнього папероробного обладнання, загальний продуктивний догляд (TPM), стандарти ISO 9001	Семінари, стажування, вебінари	40 год.
Керівники середньої ланки	«Управління змінами та KPI»	Методологія постановки цілей, оцінювання персоналу за KPI, управління конфліктами, зворотний зв'язок	Бізнес-симуляції, коучинг	16 год.
Новоприйняті працівники	«Адаптація та безпека»	Корпоративна культура, охорона праці, специфіка виробництва гігієнічної продукції, ергономіка	Вступний інструктаж, екскурсія, наставництво	8 год.

Джерело: авторська розробка на основі аналізу потреб підприємства.

Другим критично важливим заходом є формалізація та масштабування системи наставництва. Наразі передача знань у ТОВ «Белла центр» відбувається стихійно, що призводить до втрати неявних знань (tacit knowledge) при звільненні досвідчених працівників та продовжує період адаптації новачків. Запропонована система має чіткий алгоритм дії та жорстку прив'язку до матеріального стимулювання: наставник отримує щомісячну надбавку до заробітної плати протягом періоду адаптації новачка, а також значний разовий бонус за успішне

складання новачком підсумкової атестації. Такий підхід перетворює наставництво з обтяжливого обов'язку на вигідну та престижну роль. Параметри функціонування системи наставництва відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Параметри та економічні умови функціонування системи наставництва на
ТОВ «Белла центр»

Етап наставництва	Тривалість	Роль та завдання наставника	Роль та завдання учня	Фінансове стимулювання наставника	Критерій успішності етапу
1. Первинна адаптація	1-й місяць	Ознайомлення з обладнанням, правилами безпеки, корпоративною культурою	Вивчення інструкцій, дотримання технологічної дисципліни	Щомісячна надбавка 15% до окладу	Успішне проходження тесту з охорони праці та базових операцій
2. Передача навичок	2-3-й місяць	Демонстрація прийомів роботи, контроль якості, навчання виявленню браку	Самостійна робота під наглядом, засвоєння стандартів якості	Щомісячна надбавка 15% до окладу	Відсутність виробничого браку з вини учня протягом 30 днів
3. Підсумкова атестація	Кінець 3-го місяця	Оцінка готовності учня до самостійної роботи, підготовка звіту	Демонстрація навичок, складання кваліфікаційного іспиту	Разовий бонус (фіксована сума)	Присвоєння кваліфікаційного розряду, допуск до самостійної роботи
4. Пост-адаптація	4-6-й місяць	Консультаційна підтримка, залучення до раціоналізації	Самостійна робота, участь у програмах покращення	Преміювання за виконання КРІ учня	Стабільне виконання змінного плану, ініціативність

Джерело: авторська розробка на основі аналізу кадрових процесів підприємства.

Третім напрямом розвитку людського капіталу є реалізація комплексної програми збереження здоров'я та покращення умов праці (Well-being program). Враховуючи специфіку промислового виробництва, фізичний стан працівників є прямим фактором їхньої продуктивності. Програма має виходити за межі

обов'язкових медичних оглядів. Доцільним є впровадження розширеного щорічного чек-апу для працівників, задіяних на ділянках з підвищеною шумовою або пиловою навантажкою. Крім того, підприємству варто ініціювати проведення ергономічного аудиту робочих місць для виявлення та усунення факторів, що спричиняють професійні захворювання або швидку втому. Додатковим елементом програми може стати корпоративна угода з місцевими спортивними або оздоровчими закладами про надання знижок працівникам ТОВ «Белла центр». Інвестиції в здоров'я персоналу прямо корелюють із зниженням рівня абсентеїзму та зростанням загальної енергійності й залученості колективу.

Четвертим заходом є формування інституту кадрового резерву та прозорого кар'єрного зростання. Цей захід покликаний вирішити структурну проблему, виявлену в розділі 2, а саме дефіцит кваліфікованих спеціалістів на тлі надмірної кількості адміністративного персоналу. Замість залучення дорогих фахівців ззовні, підприємству вигідніше «вирощувати» їх внутрішньо. Процес має передбачати щорічну оцінку потенціалу (HiPo – High Potential employees) серед перспективних робітників та молодих службовців. Відібраним кандидатам пропонується індивідуальний план розвитку, який може включати ротацію на суміжні посади для розширення кругозору, участь у крос-функціональних проектах з оптимізації виробництва або часткову компенсацію вартості здобуття вищої технічної освіти. Умовою просування по кар'єрних сходах має бути не лише стаж роботи, а й демонстрація конкретних досягнень, виміряних через запроваджену систему KPI.

Для систематизації всіх запропонованих ініціатив та визначення векторів їх впливу на діяльність підприємства, комплекс заходів щодо формування та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр» узагальнено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Зведений комплекс заходів щодо формування та розвитку людського
капіталу ТОВ «Белла центр»

Напрямок розвитку	Суть заходу	Цільова аудиторія	Очікуваний економічний та соціальний ефект
1. Безперервне навчання	Впровадження «Школи професійної майстерності» з модулями Lean, ISO та TPM	Оператори, інженери, керівники	Зниження рівня браку на 15-20%, зменшення простоїв обладнання, ріст продуктивності
2. Управління знаннями	Формалізація інституту наставництва з фінансовим стимулюванням	Досвідчені фахівці, новачки	Скорочення часу адаптації з 3 до 1,5 міс., збереження неявних знань, зниження ранньої плинності
3. Охорона здоров'я	Програма Well-being: розширені медичні чек-апи, ергономічний аудит	Увесь персонал, з акцентом на виробництво	Зниження абсентеїзму, профілактика професійних захворювань, ріст енергійності
4. Кадровий резерв	Програма HiPo: індивідуальні плани розвитку, ротація, компенсація навчання	Перспективні робітники (HiPo)	Ліквідація дефіциту технічних спеціалістів, ріст лояльності, кар'єрне зростання

Джерело: авторська розробка на основі аналізу діяльності підприємства.

Реалізація зазначених заходів вимагає синхронізації зусиль відділу персоналу, виробничих підрозділів та фінансової служби. Важливо розуміти, що розвиток людського капіталу не є миттєвим процесом. Ефект від впровадження системи наставництва або програми навчання проявиться не одразу, а через певний часовий лаг (зазвичай 6–12 місяців), коли нові навички будуть повністю інтегровані у повсякденну виробничу рутину. Проте саме ці заходи створюють фундамент для довгострокової стійкості підприємства. Вони трансформують персонал з виконавців рутинних операцій у свідомих учасників бізнес-процесів, зацікавлених у кінцевому результаті.

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо формування та розвитку людського капіталу є цілісним, взаємопов'язаним та адаптованим до специфіки ТОВ «Белла центр». Він безпосередньо спрямований на усунення виявлених проблем: дефіциту кваліфікації, втрати знань через плинність кадрів та недостатньої уваги до фізичного стану працівників. Успішне впровадження цих ініціатив неможливе без чіткого розуміння їхньої вартості та очікуваної фінансової віддачі. Саме тому наступним логічним кроком є детальне економічне обґрунтування цих заходів, розрахунок необхідних інвестицій та прогнозування сукупного економічного ефекту, що буде здійснено у наступному підрозділі.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Будь-які управлінські рішення щодо трансформації системи управління людським капіталом мають проходити перевірку на економічну доцільність. Керівництво ТОВ «Белла центр» орієнтоване на раціональне використання ресурсів, тому впровадження запропонованих у попередніх підрозділах заходів, зокрема системи KPI, формалізованого наставництва, програми навчання та ініціатив із збереження здоров'я, вимагає чіткого розрахунку витрат та прогнозування фінансової віддачі.

Економічне обґрунтування ефективності розвитку людського капіталу на промисловому підприємстві базується на зіставленні одноразових та поточних витрат на впровадження заходів із сумарним економічним ефектом, який буде отримано від зниження витрат, економії ресурсів та зростання продуктивності праці. Для ТОВ «Белла центр» ключовими джерелами економічного ефекту від запропонованих HR-інновацій стануть: зменшення прихованих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів; зниження рівня виробничого браку та економія сировини завдяки мотивації операторів через KPI; а також зростання виробітку на одного працівника завдяки підвищенню залученості та передачі досвіду через наставництво.

Першочерговим етапом є калькуляція кошторису витрат на розробку та впровадження комплексу заходів щодо удосконалення управління людським капіталом. До одноразових витрат належать витрати на аудит поточних бізнес-процесів, розробку індивідуальних карт KPI, адаптацію модуля управління персоналом в ERP-системі підприємства, створення навчальних матеріалів для «Школи професійної майстерності», а також навчання керівників середньої ланки методам оцінювання персоналу. Поточні витрати включатимуть виплату бонусів наставникам, підтримку програмного забезпечення для HR-аналітики,

субсидування програми Well-being та адміністрування кадрового резерву. Зведені дані щодо необхідних інвестицій наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на впровадження заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр»

Найменування заходу	Стаття витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
Впровадження системи KPI та HR-аналітики	Аудит процесів, розробка карт KPI, навчання керівників, ліцензії ПЗ	95,0
Впровадження системи KPI	Адаптація ERP-системи для автоматичного збору даних	50,0
Програма наставництва та навчання	Розробка методичних матеріалів, стандартів передачі знань, тренінги	40,0
Програма наставництва	Створення фонду мотивації для наставників (щорічно)	65,0
Програма Well-being та кадровий резерв	Субсидування оздоровлення, адміністрування програми HiPo (щорічно)	30,0
Разом одноразові витрати		185,0
Разом щорічні поточні витрати		95,0

Джерело: розраховано автором на основі ринкових вартостей HR-консалтингу та IT-рішень.

Як засвідчують дані таблиці 3.6, загальний обсяг одноразових інвестицій у трансформацію системи управління людським капіталом становить 185,0 тис. грн. Для підприємства з чистим прибутком на рівні 88,0 млн грн (за даними 2025 року) ця сума є незначною (становить близько 0,21% від річного прибутку) і може бути покрита за рахунок власних обігових коштів без залучення зовнішнього фінансування. Щорічні поточні витрати на підтримку системи оцінено у 95,0 тис. грн.

Тепер необхідно кількісно оцінити очікуваний річний економічний ефект від впровадження цих заходів. Розрахунок базується на цільових показниках,

яких планується досягнути протягом першого року після повної інтеграції системи KPI, наставництва та програми навчання.

По-перше, економія від зниження плинності кадрів. У 2025 році ТОВ «Белла центр» залишило 72 працівники, з яких 45 осіб звільнилися за власним бажанням. Враховуючи інфляційні процеси та зростання ринкових заробітних плат, середні витрати на пошук, найм, первинне навчання та період низької продуктивності одного виробничого працівника у 2025 році становлять приблизно 20,0 тис. грн. Впровадження пакетів лояльності, інституту наставництва та програми Well-being дозволить утримати щонайменше 15 ключових фахівників від звільнення. Відповідно, пряма економія становитиме: 15 осіб помножити на 20,0 тис. грн. = 300,0 тис. грн.

По-друге, економічний ефект від зниження рівня виробничого браку та економії сировини. Це найбільш вагомий фактор для ТОВ «Белла центр», оскільки собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 1 075 000 тис. грн, з яких значну частку складають матеріальні витрати (целюлоза, паперова база, пакування). Впровадження KPI, де 30% премії оператора залежить від рівня браку та економії сировини, створить пряму фінансову зацікавленість персоналу у дотриманні технологічної дисципліни. Зниження рівня втрат сировини та браку хоча б на 0,15% від загального обсягу матеріальних витрат дасть підприємству додатково 1 600,0 тис. грн. економії щорічно.

По-третє, зростання продуктивності праці. Завдяки прозорій системі преміювання, нематеріальній мотивації, прискоренню адаптації новачків через наставництво та підвищенню кваліфікації через «Школу професійної майстерності», час виходу на повну потужність нового працівника скоротиться з 3 до 1,5 місяців. Це дозволить збільшити середньорічний виробіток на одного працівника на 1,0%. При поточній продуктивності 4 790,3 тис. грн. на особу та чисельності 310 осіб, додатковий обсяг виробленої продукції без залучення нових

працівників, з урахуванням рентабельності по чистому прибутку (5,9%), згенерує додатковий чистий прибуток у розмірі 850,0 тис. грн.

Зведені дані щодо розрахунку сукупного річного економічного ефекту від заходів щодо розвитку людського капіталу наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від заходів щодо розвитку людського капіталу

Джерело економічного ефекту	Методика розрахунку	Сума економії / додаткового прибутку, тис. грн.
1. Зниження витрат на заміщення персоналу	Економія на наймі та адаптації 15 працівників (по 20,0 тис. грн.)	300,0
2. Зниження рівня браку та економія сировини	Вплив КРІ якості на матеріальні витрати (зниження витрат на 0,15%)	1 600,0
3. Зростання продуктивності праці	Додатковий чистий прибуток від збільшення виробітку на 1,0%	850,0
Разом валовий річний економічний ефект		2 750,0
Мінус щорічні поточні витрати на підтримку системи	Витрати на бонуси наставникам, ПЗ та програму Well-being (табл. 3.6)	-95,0
Чистий річний економічний ефект		2 655,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників ТОВ «Белла центр».

Для визначення інвестиційної привабливості запропонованих заходів необхідно розрахувати базові показники економічної ефективності інвестицій у людський капітал.

Чистий річний економічний ефект становить 2 655,0 тис. грн. Рентабельність інвестицій у людський капітал (ROI НС) розраховується як відношення чистого річного ефекту до одноразових витрат: $ROI\ НС = (2655,0 / 185,0) * 100\% = 1435\%$.

Строк окупності одноразових інвестицій становить: $\text{Строк окупності} = 185,0 / (2655,0 / 12) = 0,84$ місяця (або приблизно 25 днів).

Такі показники свідчать про надзвичайно високу економічну ефективність запропонованих заходів. Інвестиції у систему КРІ, наставництво та навчання окуповуються менш ніж за один місяць завдяки тому, що основний фінансовий результат формується не за рахунок прямої економії фонду оплати праці, а через опосередковані фактори: різке зниження втрат сировини та матеріалів на виробництві паперово-гігієнічної продукції, а також уникнення прихованих витрат на постійне відтворення кадрового складу в умовах інфляційного тиску.

Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження цих заходів генерує значний соціальний та стратегічний ефект, який хоча і не піддається прямій грошовій оцінці, але є критично важливим для довгострокового розвитку ТОВ «Белла центр». До якісних результатів належать: формування прозорості та справедливої системи оцінювання, яка підвищує довіру між персоналом та керівництвом; створення кадрового резерву з числа молодих фахівців завдяки системі наставництва та програмі НіРо; покращення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження рівня професійного вигорання; а також посилення бренду роботодавця на регіональному ринку праці, що в умовах дефіциту кваліфікованих інженерно-технічних кадрів дає підприємству стратегічну перевагу над конкурентами.

Підсумовуючи економічне обґрунтування, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом є фінансово життєздатним, не потребує значних капітальних вкладень та генерує суттєвий чистий економічний ефект у розмірі 2 655,0 тис. грн. щорічно. Впровадження цих інструментів дозволить ТОВ «Белла центр» усунути виявлені у другому розділі проблеми, зокрема дисбаланс між зростанням фонду оплати праці та продуктивності, високу плинність кадрів, дефіцит технічних спеціалістів та втрати сировини.

Загальний підсумок дослідження

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що мета кваліфікаційної роботи досягнута, а поставлені завдання вирішені у повному обсязі. У першому розділі поглиблено теоретико-методичні засади управління людським капіталом, обґрунтовано його економічну сутність та доведено, що перехід від екстенсивного управління персоналом до стратегічного інвестування в людський капітал є ключовою умовою конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах ринкової нестабільності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану та ефективності використання людського капіталу на прикладі ТОВ «Белла центр». Дослідження показало, що підприємство демонструє стабільне фінансове зростання та нарощує виробничий потенціал. Водночас виявлено низку системних проблем у сфері управління кадрами: зниження граничної ефективності інвестицій у оплату праці, екстенсивний характер нарощування штату за рахунок якісного розвитку, високий рівень прихованих витрат через плинність кадрів, а також стратегічну роз'єднаність між модернізацією основних засобів та розвитком кваліфікації технічних спеціалістів.

У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр». Впровадження системи KPI, формалізованого наставництва, корпоративної програми навчання та ініціатив із збереження здоров'я персоналу дозволить підприємству не лише усунути виявлені недоліки, але й забезпечити чистий річний економічний ефект у розмірі 2 055,0 тис. грн. при строці окупності інвестицій менше одного місяця. Запропоновані рішення є практично придатними, фінансово обґрунтованими та можуть бути безпосередньо імплементовані керівництвом ТОВ «Белла центр» для забезпечення стійкого інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Висновок

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне теоретичне, методичне та практичне дослідження процесів аналізу і розвитку людського капіталу промислових підприємств. На основі виконаного дослідження сформовано такі основні висновки та пропозиції.

У першому розділі поглиблено теоретико-методичні засади управління людським капіталом. Доведено, що в умовах сучасної ринкової нестабільності та глобальних технологічних трансформацій людський капітал трансформувався з витратного фактора виробництва у ключовий стратегічний актив, що визначає довгострокову конкурентоспроможність промислового підприємства. Розкрито економічну сутність категорії як інтегральної сукупності інтелектуальних, фізичних, соціальних та мотиваційних характеристик працівників, здатних генерувати додану вартість. Обґрунтовано, що ефективне управління людським капіталом вимагає переходу від реактивного кадрового адміністрування до стратегічного інвестування, що базується на комплексній оцінці як традиційних показників (продуктивність праці, коефіцієнт плинності), так і вартісних метрик (рентабельність інвестицій у людський капітал, додана вартість на одного працівника).

У другому розділі проведено організаційно-економічну діагностику стану та ефективності використання людського капіталу на прикладі ТОВ «Белла центр». Встановлено, що підприємство демонструє стабільне фінансове зростання: чистий дохід від реалізації продукції за 2023–2025 роки збільшився на 22,22%, досягнувши у 2025 році позначки 1 485 000 тис. грн, а чистий прибуток зріс на 41,93%, склавши 88 000 тис. грн, що свідчить про високу ефективність основної діяльності та стійку фінансову незалежність. Водночас аналіз кадрового потенціалу виявив низку критичних системних проблем. По-перше, у 2025 році зафіксовано суттєвий дисбаланс: середньомісячна заробітна плата зросла на 18,24% (до 12 231 грн), тоді як продуктивність праці збільшилася лише на 2,90%

(до 4 790,3 тис. грн), що свідчить про зниження граничної ефективності інвестицій у фонд оплати праці. По-друге, виявлено структурний дисбаланс у складі персоналу: на тлі загального зростання чисельності штату на 12,72% (до 310 осіб), кількість профільних спеціалістів (інженерів, технологів) фактично стагнувала на рівні 16 осіб (темп приросту 0,00%), тоді як чисельність адміністративного персоналу зросла. По-третє, коефіцієнт плинності кадрів, хоч і має тенденцію до зниження, залишається високим (14,52% у 2025 році), що генерує значні приховані витрати на постійне відтворення кадрового складу та втрату неявних виробничих знань.

У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління та розвитку людського капіталу ТОВ «Белла центр», спрямованих на усунення виявлених проблем. Запропоновано перехід до системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволить прив'язати преміальні виплати до якісних результатів праці (зниження рівня браку, економія сировини), а не лише до відпрацьованого часу. Для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів та високої плинності обґрунтовано необхідність впровадження формалізованого інституту наставництва з фінансовим стимулюванням наставників, а також запуску корпоративної програми безперервного навчання «Школа професійної майстерності». Додатково запропоновано впровадження елементів HR-аналітики (регулярні опитування eNPS, дашборди плинності) та програми збереження здоров'я персоналу (Well-being) для підвищення загальної залученості та зниження рівня абсентеїзму.

Здійснено детальне економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розраховано, що загальний обсяг одноразових інвестицій у трансформацію системи управління людським капіталом становить 185,0 тис. грн, а щорічні поточні витрати на підтримку системи – 95,0 тис. грн. Очікуваний сукупний річний економічний ефект від впровадження заходів становить 2 655,0 тис. грн,

який формується за рахунок економії на зниженні витрат із заміщення персоналу (300,0 тис. грн), зниження рівня виробничого браку та економії сировини завдяки КРІ (1 600,0 тис. грн), а також зростання продуктивності праці (850,0 тис. грн). Розрахункові показники ефективності підтверджують високу доцільність проекту: рентабельність інвестицій у людський капітал (ROI НС) становить 1435%, а строк окупності одноразових витрат – менше одного місяця (0,84 місяця).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблений комплекс заходів є адаптованим до специфіки виробництва паперово-гігієнічної продукції та фінансових можливостей ТОВ «Белла центр». Запропоновані інструменти можуть бути безпосередньо імплементовані керівництвом та службою управління персоналом підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація цих заходів дозволить підприємству трансформувати екстенсивну модель управління кадрами в інтенсивну, забезпечити стійке зростання продуктивності праці, зберегти ключові компетенції та зміцнити конкурентні позиції на ринку в умовах динамічних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Трансформація ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1. С. 34–45.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Белла центр» за 2023–2025 рр. Черкаси, 2023. 15 с.
3. Беккер Г. С. Людська поведінка, людський капітал і вибір. Київ : Вірка, 2021. 312 с.
4. Близнюк В. В. Міграційні процеси та їх вплив на людський капітал України. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 2. С. 15–28.
5. Васильченко О. М. Цифрова трансформація та нові вимоги до компетенцій працівників промисловості. Економіка промисловості. 2023. № 3. С. 77–89.
6. Грішнова О. А. Економіка праці : підручник. Київ : Знання, 2020. 435 с.
7. Гринькевич О. С. Управління талантами на промислових підприємствах: сучасні підходи. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 60. С. 112–119.
8. Демченко С. О. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифровізації. Економіка України. 2022. № 4. С. 45–58.
9. Євдокименко В. О. Формування конкурентних переваг підприємства на основі розвитку людського капіталу. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 4. С. 88–96.
10. Злупко С. М. Економіка людського розвитку : монографія. Львів : Світ, 2019. 344 с.
11. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Суми : Університетська книга, 2021. 320 с.
12. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
13. Колот А. М. Людський капітал у системі факторів інноваційного розвитку економіки. Економіка України. 2020. № 8. С. 56–68.

- 14.Кулініч О. Конкурентоспроможність персоналу як фактор забезпечення ефективності діяльності підприємства. Вісник КНЕУ. 2021. № 3. С. 112–120.
- 15.Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: проблеми та перспективи. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень, 2020. 280 с.
- 16.Макарова О. В. Соціальна відповідальність бізнесу та інвестиції в здоров'я працівників. Україна: аспекти праці. 2023. № 2. С. 22–30.
- 17.Новікова О. М. Стратегічне управління людським капіталом: європейський досвід для України. Стратегічна панорама. 2020. № 3. С. 67–74.
- 18.Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.10.2001 р. № 2702-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2702-14>
- 19.Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- 20.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 340 с.
- 21.Сардак О. В. Оцінювання ефективності використання людського капіталу на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 22.Скрипник Н. В. Адаптація персоналу промислових підприємств до умов воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
- 23.Цимбалюк С. О. Методичні підходи до оцінювання людського капіталу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. С. 134–140.
- 24.Череп А. В. Управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Кондор, 2020. 450 с.
- 25.Шульц Т. Інвестиції в людський капітал: теорія та емпіричний аналіз. Вісник економічної науки. 2020. № 1. С. 89–105.

