**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра економіки та економічної теорії**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

на тему:

**“** **Людський капітал як стратегічний нематеріальний актив компанії”**

Студента групи ЕУБ-41 Совири Ярослава

Науковий керівник к.е.н., доцент Шиманська О.П.

Національна шкала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кількість балів:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцінка ECTS:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члени комісії: \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль

2024

ЗМІСТ

**ВСТУП**……………………………………………………………………………….3 **РОЗДІЛ 1.** ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ КОМПАНІЇ…………………………………….7

**РОЗДІЛ 2.** ОЦІНКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)………………………………………14

**РОЗДІЛ 3.** НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЇ………………………………………………………...21

**ВИСНОВКИ**……………………………………………………………………….26  
**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**………………………………………28

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** В умовах сучасної економіки людський капітал зумовлений зростаючою роллю нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг підприємства. У контексті глобалізації та швидкого технологічного прогресу традиційні матеріальні ресурси поступово втрачають своє домінуюче значення, тоді як людський капітал набуває вирішального значення у забезпеченні інноваційної діяльності та адаптивності організацій.

Людський капітал, що включає в себе знання, навички та досвід працівників, стає основним джерелом вартості для компаній, адже саме висококваліфіковані кадри здатні підвищувати продуктивність, сприяти розвитку нових технологій та забезпечувати сталість бізнес-процесів. Людський капітал виступає пріоритетним і безмежним ресурсом для суб’єктів господарювання, що формує додаткову вартість та забезпечує реалізацію стратегічних місій, зокрема, виживання на глобальних конкурентних ринках. Розвиток людських ресурсів сприяє продовженню професійного шляху працівників, а також розвитку їхніх якостей під впливом інноваційних технологій. Використання концепції життєвого циклу персоналу як специфічного активу дозволяє враховувати сучасні тенденції, що формують новий тип економіки, заснованої на знаннях.

А. Сміт в своїй праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" неодноразово підкреслював важливість навичок, знань та здоров'я людей для економічного розвитку: “Придбана і реалізована в якій-небудь професії майстерність, а також ті корисні звички, які полегшують застосування цієї майстерності, ... безсумнівно, становлять частину багатства великої спільноти” [18].

Пандемія COVID-19 значно пришвидшила трансформацію способів організації праці, змушуючи компанії переглядати, як і ким виконується робота, а також які підходи до цього використовуються. Ці зміни були частиною ширшого процесу, пов’язаного із впливом Четвертої промислової революції, яка вже раніше сприяла зростанню автоматизації та впровадженню нових технологій. Однак пандемія стала каталізатором, прискоривши адаптацію бізнесів до нової реальності, де гнучкість, діджиталізація та здатність до швидкої адаптації стають основними характеристиками успішних організацій.

Більшість існуючих методів вимірювання людського капіталу зосереджені на кількісних показниках, таких як витрати на оплату праці, рівень кваліфікації та плинність кадрів. Хоча ці дані є важливими, їх недостатньо для повного розуміння цінності людського капіталу. Для комплексного управління важливо враховувати і якісні аспекти: мотивацію працівників, лояльність до компанії, залученість у робочий процес та потенціал для розвитку. Ці фактори визначають здатність команди генерувати нові ідеї, працювати більш ефективно та підтримувати позитивну робочу атмосферу, що є критично важливим для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Д. Рікардо у своїй праці "Принципи політичної економії та оподаткування" звертає увагу на економічний ефект витрат на оплату праці, що має важливі наслідки для зростання капіталу і продуктивності: “Чим більша частка доходу, що витрачається на оплату праці, тим менша частка залишається на прибуток, і тим повільніше буде накопичуватися капітал” [24]. На перший погляд, його аргумент може виглядати як критика високих заробітних плат, адже частина доходу, що витрачається на оплату праці, зменшує прибуток. Однак насправді Рікардо має на увазі, що підвищення зарплат є стимулом для працівників до більш продуктивної праці, що зрештою сприяє розвитку економіки.

Інвестиції в людський капітал у вигляді підвищення зарплат не тільки підвищують якість роботи, а й створюють кращі умови для економічного зростання. Таким чином, хоча в короткостроковій перспективі такі витрати можуть зменшити прибуток роботодавців, у довгостроковій перспективі вони приносять вигоду як компаніям, так і суспільству в цілому.

Збалансований підхід до оцінки людського капіталу, що включає як кількісні, так і якісні показники, дозволяє компаніям не тільки контролювати витрати, але й розвивати своїх співробітників як стратегічний ресурс, що сприяє довгостроковому зростанню та стійкості бізнесу.

**Метою** міждисциплінарної курсової роботи є оцінити вплив людського капіталу на підприємство, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та інноваційності.

У ході виконання курсової роботи передбачається розв’язання таких **завдань**, як: аналіз сучасних підходів до оцінки людського капіталу, вивчення впливу знань і навичок працівників на результати діяльності компаній, а також дослідження зв'язку між інвестиціями в розвиток людського капіталу та фінансовими показниками організації.

**Об’єктом дослідження** є підприємства різних галузей, які активно інвестують у своїх працівників і прагнуть максимально використовувати їхні можливості для покращення результатів діяльності.

**Предметом дослідження** є людський капітал як стратегічний нематеріальний актив, який визначає потенціал компанії для досягнення високих результатів у конкурентному середовищі. Це включає вивчення знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, а також їх внеску у інноваційні процеси та загальний розвиток бізнесу.

**Практичне значення** людського капіталу в сучасному бізнесі виявляється через розробку конкретних рекомендацій, які допомагають компаніям інвестувати в розвиток свого персоналу найбільш ефективним чином. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й закладає основу для стабільного зростання, що є критично важливим в умовах економічної невизначеності. Якщо компанії формулюватимуть свої стратегії з урахуванням розвитку людського потенціалу, це дозволить їм не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й залишатися конкурентоспроможними на ринку. Підвищена увага до потенціалу кожного співробітника допоможе розкрити їхні можливості, підвищити рівень залученості та задоволення від роботи. У результаті компанії досягнуть не лише підвищеної продуктивності, а й зміцнять внутрішню корпоративну культуру, що робить їх більш стійкими до зовнішніх викликів та змін.

Загальний обсяг курсової роботи становить 30 сторінок, наведено 3 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 25 найменувань.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ КОМПАНІЇ**

В сучасній економіці поняття людського капіталу стало фундаментальним для підприємств, яке визначає сукупність знань, умінь, досвіду, мотивації та інтелектуальних здібностей працівників, що спрямовані на досягнення економічних цілей як окремого підприємства, так і суспільства загалом. Цей ресурс, хоч і нематеріальний, є одним із найважливіших чинників, який безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність компаній, адже забезпечує їхню здатність до інновацій і стабільного розвитку.

В структурі підприємства людський капітал вважається одним важливих елементів і ще й найціннішим ресурсом, що безпосередньо впливає на його успіх та конкурентні переваги. Співробітники - це не просто виконавці, а джерело інновацій та сталого зростання доходів. Вони відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей бізнесу. Ефективне управління людським капіталом вимагає системи вимірювання, яка виходить за рамки простого обліку витрат на персонал. Вона повинна допомогти спрогнозувати майбутню продуктивність і потенційну цінність працівників у довгостроковій перспективі, що дозволить компанії адаптуватися до ринкових змін і побудувати довгострокову стратегію розвитку.

Заглянемо в історію людського капіталу, яка є яскравим прикладом того, як змінювалася економічна думка під впливом суспільних потреб і технологічних зрушень. Ця ідея бере початок із часів зародження економічної науки, коли вчені почали визнавати значення знань, навичок і вмінь для створення економічного багатства. Протягом століть концепція трансформувалася від первинного сприйняття людських здібностей як фактора виробництва до сучасного бачення людського капіталу як стратегічного нематеріального ресурсу, що визначає конкурентоспроможність компаній і країн.

У табл. 1.1 наведено основні етапи розвитку концепції людського капіталу, ключові постаті, які зробили внесок у її формування, та ідеї, що вплинули на еволюцію цього поняття. Від класичних теорій XVIII століття до сучасних досліджень і практик, людський капітал розглядався через різні призми, охоплюючи аспекти освіти, здоров’я, професійного навчання, інновацій та соціальних зв’язків. Цей розвиток демонструє, наскільки глибоко поняття людського капіталу інтегроване у процеси економічного та суспільного зростання.

**Таблиця 1.1**

**Історичний розвиток концепції людського капіталу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Період | Провідні вчені | Основні ідеї та внесок | Наукові праці |
| XVIII століття | Адам Сміт | Підкреслював важливість освіти та професійних навичок для економічного розвитку. Він вважав, що «придбана майстерність» є важливою частиною національного багатства, оскільки підвищує продуктивність праці. | Сміт, А. (1776). Дослідження про природу та причини багатства народів. |
| XIX століття | Альфред Маршалл | Розширив уявлення про людський капітал, вважаючи знання і навички важливими інвестиціями в людину, які безпосередньо сприяють зростанню її продуктивності. Для нього освіта стала важливим інструментом розвитку людського капіталу, що безпосередньо впливає на ефективність економічної діяльності. | Маршалл, А. (1890). Принципи економіки. |
| Початок XX століття | Ірвінг Фішер | Був одним з перших, хто використав термін «людський капітал» у своїх працях. Він визнавав важливість інвестицій у освіту та здоров'я як запоруки майбутнього економічного зростання та підвищення продуктивності. | Фішер, І. (1906). Природа капіталу та доходу. |
| Середина XX століття | Теодор Шульц | Вони досліджували зв’язок між освітою, доходами і економічним зростанням, та розширили поняття людського капіталу, включивши до нього також здоров'я, міграцію та інформацію. Ці дослідження стали основою для сучасної теорії людського капіталу. | Шульц, Т. (1961). Інвестиції в людський капітал. |
| Кінець XX століття | Амартья Сен, Дуглас Норт | Звернули увагу на важливість соціального капіталу — довіри, соціальних норм та мереж. Вони вважали, що соціальні зв’язки також є важливою складовою економічного розвитку, а людський капітал є ключовим елементом для інновацій та технологічного прогресу. | Сен, А. (1999). Розвиток як свобода, Норт, Д. (1990). Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. |
| XXI століття | Світовий банк, ОЕСР | Активно працюють над розробкою індексів людського капіталу, щоб оцінювати розвиток країн. Вони наголошують на важливості інвестицій у освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і розвиток навичок, оскільки це є основою для сталого економічного зростання. | Доповіді Світового банку про людський капітал (The Human Capital Project), Індекс людського капіталу ОЕСР. |

\* Примітка. Побудовано автором на основі даних [4], [6], [12], [14], [17], [21], [22].

Цей капітал формується на основі кількох важливих складових. До них належать знання, здобуті під час формального навчання чи саморозвитку, практичні навички, які застосовуються в повсякденній роботі, а також накопичений досвід. Значну роль відіграє мотивація працівників досягати цілей і вдосконалюватися, що робить людський капітал динамічним і гнучким ресурсом. В сучасному світі велике значення має здатність співробітників адаптуватися до змін і освоювати нові технології чи методи роботи. На рівні підприємства людський капітал розглядається як основний ресурс для реалізації стратегічних цілей. Успішні організації не лише утримують талановитих працівників, а й створюють умови для їхнього професійного і особистісного розвитку, сприяючи повній реалізації їхнього потенціалу.

Варто пригадати пандемію COVID-19, під час якої багато керівників підприємств почали переживати за свої команди і задумались над людським капіталом, підприємства заохочували працівників до роботи, адаптуючи їх до умов пандемії. Відтак, цінність працівників, які змогли адаптуватися і до онлайн і очної праці, на ринку зросла в рази.

Адаптація новачків під час карантину стала особливим викликом. Одна справа, коли сформована команда змушена певний час працювати віддалено, інша – коли потрібно інтегрувати людину, яку ніхто ніколи не бачив наживо. Інколи команда навіть питає у новачка: «а який ти заввишки?» – бо під час онлайн-зустрічі тільки голову й побачиш. Насправді це великий виклик – транслювати культуру, цінності, дух організації «новобранцю», перший робочий день якого минає вдома на кухні. Цілком очевидно, що це наступний пласт робіт для дослідників організаційної культури [9].

Пандемія коронавірусу стала переломним моментом для лідерів, які переосмислюють підходи до управління робочою силою, намагаючись відновити стабільність та забезпечити сталий розвиток своїх організацій. У нових реаліях надзвичайно важливим є не лише захист і збереження людського капіталу, але й його всебічна підтримка, адже саме це стане запорукою позитивної репутації компанії та її здатності адаптуватися до викликів майбутнього. Ця криза, незважаючи на її руйнівний вплив на працівників і ринок праці загалом, водночас відкрила можливості для кардинальних змін у формуванні робочої сили. Вона дала змогу організаціям впроваджувати інноваційні підходи, які можуть принести користь не лише бізнесу, а й суспільству та економіці в цілому.

Сьогодні, як ніколи, компанії мають переглянути свої стратегії управління людськими ресурсами, розвиваючи більш інтегрований підхід до оцінки працівників і інвестицій у людський капітал. Це означає не просто забезпечення поточної ефективності, але й створення умов для довгострокового розвитку і зростання. Під час формування нових підходів необхідно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, адже лише через взаємну вигоду можна досягти стійкого успіху.

У цей переломний час саме сміливі рішення та орієнтація на розвиток людського потенціалу допоможуть компаніям не лише адаптуватися, але й досягти нових вершин у своїй діяльності, зробивши внесок у глобальне відновлення та сталий розвиток суспільства.

Людський капітал в умовах підприємства можна описати як сукупність знань, умінь, навичок та здібностей, які людина накопичує протягом життя і які вона використовує в своїй професійній діяльності чи інших сферах суспільного життя. Цей ресурс відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, що, своєю чергою, впливає на збільшення доходів індивіда. Особливе значення в процесі формування людського капіталу має освіта, яка є найважливішою формою інвестування. Через освіту людина не лише здобуває нові знання та розвиває свої професійні навички, але й формує світогляд, що впливає на її адаптивність до нових умов та можливість брати участь в інноваційних процесах [1].

Людський капітал в компанії є одним із найцінніших активів, який має значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність організації. Він не лише включає знання та навички персоналу, але й інші ключові аспекти, що визначають успішність і стійкість бізнесу на ринку. Цей капітал складається з кількох основних елементів, які тісно взаємодіють і створюють базу для стратегічного розвитку компанії.

Насамперед, знання та навички працівників є фундаментом людського капіталу. Це не лише формальна освіта та професійне навчання, а й спеціалізовані навички, які працівники набувають в процесі своєї діяльності. Важливу роль відіграє й досвід, який співробітники використовують для виконання складних завдань. Високий рівень освіти та кваліфікації безпосередньо впливає на здатність компанії ефективно реалізовувати амбітні проекти та впроваджувати нові рішення. Проте, просто наявність знань та навичок не гарантує успіху. Мотивація та лояльність працівників є необхідними складовими, що сприяють досягненню цілей компанії. Висока внутрішня зацікавленість співробітників, їхня задоволеність умовами праці та довгострокова відданість організації створюють здорове робоче середовище. Це, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність, оскільки мотивовані працівники готові докладати більше зусиль для досягнення загальних цілей.

Інноваційний потенціал – ще один важливий елемент людського капіталу. Це здатність працівників генерувати нові ідеї, удосконалювати процеси і розробляти інноваційні продукти або послуги. Для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку, інновації є критично важливими. Якщо працівники здатні пропонувати свіжі рішення та креативні підходи, організація має великі шанси на успіх у довгостроковій перспективі. Однак не менш важливою є здатність працівників ефективно взаємодіяти між собою. Комунікаційні здібності та вміння працювати в команді забезпечують гармонійну атмосферу всередині компанії. Коли співробітники здатні спілкуватися, обмінюватися думками та працювати над спільними проектами, це сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів і досягненню спільних цілей. Тим більше, коли компанія заохочує колективний підхід до вирішення завдань, це дозволяє максимізувати використання потенціалу кожного працівника.

Ще одним важливим аспектом є креативність і адаптивність працівників. В умовах швидких змін на ринку компанії потребують фахівців, здатних швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати нові рішення та підходи. Це вимагає творчого підходу до вирішення проблем і готовності до змін. Креативність допомагає не лише вирішувати завдання, але й знаходити нові можливості для розвитку та росту організації.

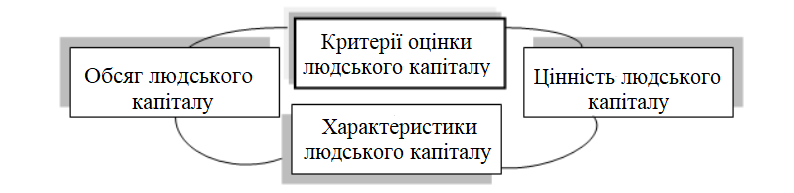
Не менш важливим є здоров’я та психологічне благополуччя працівників. Фізичний стан і моральний дух співробітників безпосередньо впливають на їхню продуктивність. Якщо компанія інвестує у програми медичного страхування, психологічну підтримку та створення комфортних умов праці, це допомагає працівникам зберігати енергію і ефективність на високому рівні. Підтримка фізичного і психічного здоров’я працівників має бути важливим пріоритетом для будь-якої організації.

І, зрештою, важливо враховувати репутацію та соціальні мережі працівників. Зовнішні контакти та репутація працівників у професійному середовищі можуть впливати на бізнес-комунікації, можливості для розширення співпраці та розвитку партнерських зв'язків. Професійні мережі та соціальний капітал можуть бути важливими інструментами для розширення можливостей бізнесу і залучення нових клієнтів чи партнерів.

**РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)**

Сьогодні для оцінювання людського капіталу застосовуються кілька підходів, які мають свої специфічні особливості. Серед них виділяють витратний, доходний, експертний та порівняльний методи. Кожен із цих підходів дозволяє оцінити різні аспекти людського капіталу, від вартості освіти та навчання до потенційного економічного ефекту від діяльності працівників. У результаті таких оцінок визначаються ключові показники, які характеризують рівень розвитку людського капіталу, його ефективність і значення як для підприємств, так і для економіки в цілому.

При розгляд оцінки людського капіталу, важливо враховувати, що різні підходи дозволяють отримати комплексну картину його стану. Витратний підхід фокусується на інвестиціях у навчання, розвиток та інші аспекти, що формують кваліфікацію працівників. Доходний підхід вимірює економічний ефект від людського капіталу, а експертний базується на суб’єктивній оцінці фахівців. Порівняльний метод дозволяє співставляти показники між галузями, країнами чи окремими підприємствами. Ця багатогранність підходів підкреслює важливість людського капіталу як основи сталого розвитку економіки та конкурентоспроможності. На рис. 2.1. відображені критерії оцінки людського капіталу.



**Рис 2.1. Критерії оцінки людського капіталу**

Обсяг людського капіталу можна охарактеризувати через кількість працівників і їхній рівень освіти, професіоналізму та досвіду. Це визначає потенціал організації та її здатність досягати поставлених цілей завдяки своїм людським ресурсам. Характеристики людського капіталу стосуються якості цих працівників, зокрема їх здатності адаптуватися до змін, проявляти інноваційність і працювати в команді. Цінність людського капіталу визначається через фінансові інвестиції в розвиток персоналу та його внесок у створення додаткової вартості для підприємства. Для оцінки обсягу людського капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» розглянуто основні категорії працівників із деталізацією їхніх кількісних і якісних характеристик. Табл. 2.1 відображає кількість працівників у кожній категорії, їхні ключові навички, середній рівень заробітної плати.

**Таблиця 2.1**

**Структура людського капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд»**

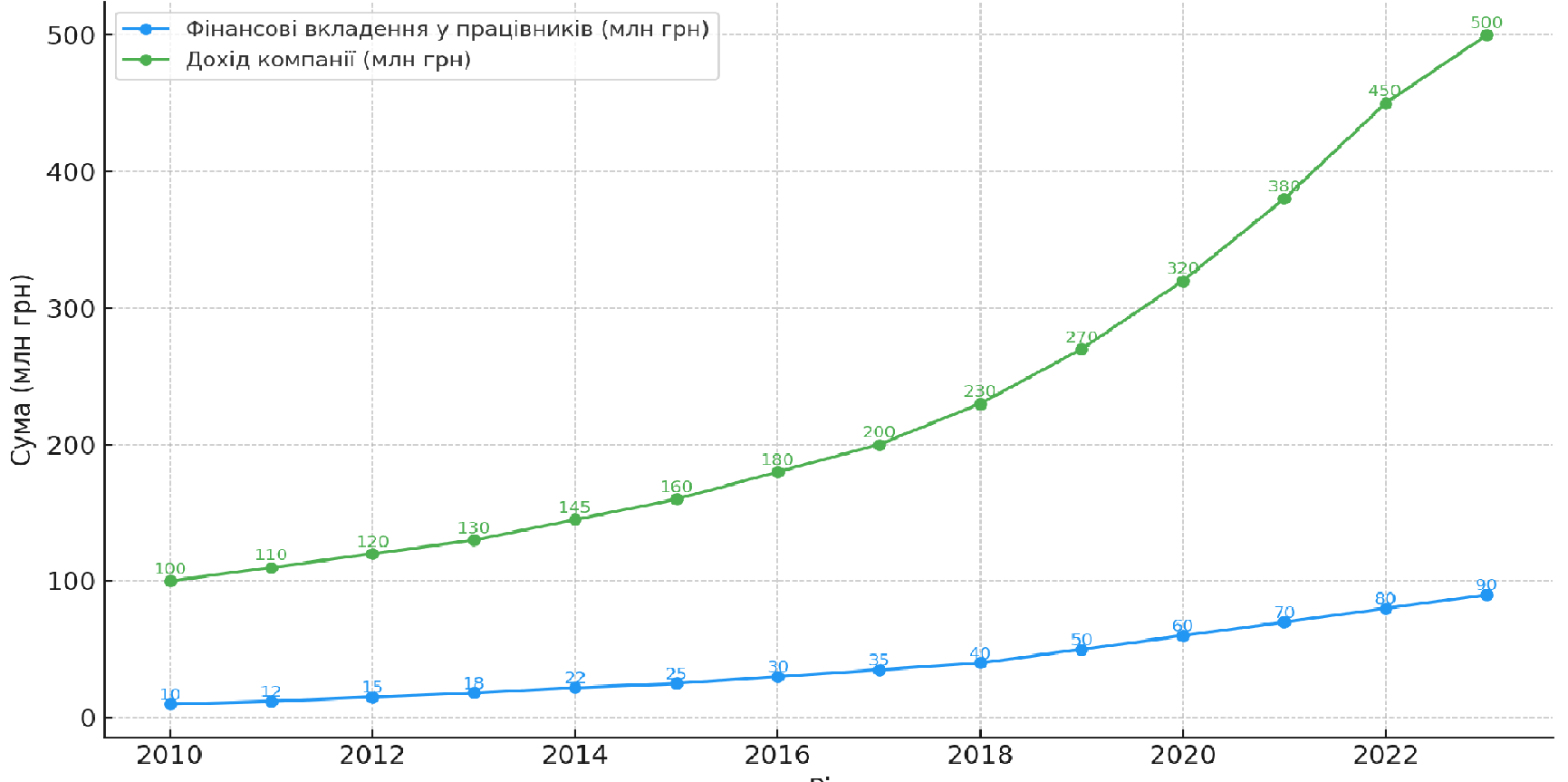
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівників | Кількість працівників | Навички | Розмір місячної заробітної плати в розрахунку на 1 працівника, *грн.* |
| Керівники та менеджери | 3 000 | Лідерські якості, стратегічне мислення, управління проектами | 34 000 |
| Спеціалісти та консультанти | 10 575 | Професійні навички в маркетингу, фінансах, IT | 25 000 |
| Оперативний персонал | 19 645 | Обслуговування клієнтів, логістика, управління запасами | 16 000 |
| Працівники з підтримки | 4 310 | Адміністративні, організаційні навички | 18 000 |
| Працівники з продажу | 5 125 | Навички продажів, комунікабельність, ведення переговорів | 15 000 |
| Технічний персонал | 1 970 | Знання в сфері технічного обслуговування, ремонту | 18 000 |

\* Примітка. Розраховано автором на основі даних [20].

Такі характеристики людського капіталу, як професіоналізм, креативність, адаптивність та готовність до інновацій, відіграють ключову роль у функціонуванні ТОВ «Сільпо-Фуд». Високий рівень професіоналізму забезпечує ефективну реалізацію операційних і стратегічних цілей, що особливо важливо для забезпечення якості обслуговування клієнтів і дотримання стандартів. Креативність наших співробітників допомагає нам розробляти нові пропозиції для клієнтів, покращувати сервіс та створювати конкурентні переваги. Наприклад, вони впроваджують програми лояльності, акції на популярні товари, тематичні заходи у магазинах і спеціальні пропозиції на святкові періоди. Крім того, працівники активно працюють над вдосконаленням асортименту, додаючи нові продукти та страви для різних категорій клієнтів, включно з органічними, веганськими чи безглютеновими продуктами. Завдяки цим ініціативам клієнти отримують більше можливостей для зручного і приємного шопінгу.

Адаптивність співробітників дозволяє компанії швидко реагувати на мінливі ринкові умови, інтегрувати нові технології та налаштовувати бізнес-процеси для підтримки ефективності. Готовність до інновацій дозволяє впроваджувати передові рішення, розширювати асортимент продукції та підвищувати рівень автоматизації, що позитивно впливає на прибутковість і розвиток компанії. Все це разом формує міцний фундамент для сталого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Рис. 2.2 демонструє чітку позитивну кореляцію між фінансовими інвестиціями в розвиток людського капіталу та зростанням виручки ТОВ «Сільпо-Фуд» у період з 2010 по 2023 рік. За цей час сума інвестицій у людський капітал стабільно зростала: з 10 млн грн. у 2010 році до 90 млн грн. у 2023 році. Водночас дохід компанії за цей же період також збільшився зі 100 млн грн. до 500 млн грн. [3].



**Рис 2.2. Залежність між фінансовими вкладами у працівників та доходами компанії (2010-2023)**

\* Примітка. Побудовано автором на основі даних [3].

Це свідчить про значний вплив інвестицій у розвиток людського капіталу на економічні показники компанії. Завдяки інвестиціям у навчання, професійний розвиток, сприятливі умови праці та інноваційні програми співробітники змогли працювати більш ефективно, забезпечуючи вищу продуктивність та кращий рівень обслуговування клієнтів. В результаті компанія отримала вищі доходи, що свідчить про стратегічну доцільність таких інвестицій. Особливо важливо відзначити, що збільшення інвестицій у співробітників почало генерувати значне зростання доходів після середини досліджуваного періоду, тобто після 2016 року. Це підкреслює довгостроковий вплив таких інвестицій та їхню роль у довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

Індекс людського капіталу є важливим показником, який дозволяє оцінити ефективність інвестицій у розвиток працівників та їхнього впливу на загальну продуктивність компанії. Розрахунок цього індексу для підприємства дає можливість зрозуміти, як інвестиції в навчання, рівень освіти працівників, їхня продуктивність, плинність кадрів та залученість взаємопов'язані і як ці фактори впливають на загальну ефективність компанії.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік було проведено розрахунки індексу людського капіталу з урахуванням наступних основних показників: витрати на навчання працівників, рівень освіти, продуктивність праці, плинність кадрів та рівень залученості співробітників. У табл. 2.2 наведено нормалізовані значення кожного з компонентів, їхні ваги та розраховані вагові коефіцієнти, які дозволяють оцінити загальний рівень людського капіталу компанії.

**Таблиця 2.2**

**Індекс людського капіталу за 2023 рік**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компонента | Показник | Нормалізація | Вага | Вагований показник |
| Інвестиції в навчання | 90 млн. грн. | 90/457430= 0,000197 | 0,3 | 0.0000591 |
| Рівень освіти | 45%, | 0,45 | 0,2 | 0.09 |
| Продуктивність праці | 457320 млн. грн/44625= 10,25 млн на одного працівника | 10,25/10 = 1,025 | 0,2 | 0.205 |
| Плинність кадрів | (2300/44625)\*100 = 5,15% | 1-(0,00515/100) = 0,999485 | 0,15 | 0,1499 |
| Залученість працівників | 85% | 0,85 | 0,15 | 0.1275 |
| Загальний індекс людського капіталу | - | - | - | 0,5725 |

\* Примітка. Розраховано автором на основі даних [5], [20].

З вищенаведених розрахунків випливає, що інвестиції в навчання працівників у 2023 році у розрізі досліджуваної компанії становили 90 млн. грн., рівень освіти – 45%, продуктивність праці – 457,32 млрд. грн., кількість працівників – 44 625 осіб, звільнених – 2300 працівників, залученість працівників – 85%. Індекс людського капіталу для ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році складає 0,5725.

Це й результат за шкалою від 0 до 1 вказує на те, що компанія приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, хоча є простір для покращення. Позитивним фактором є високий рівень залученості співробітників та досить низька плинність кадрів, що свідчить про стабільність робочої сили і сприятливу корпоративну культуру. Продуктивність праці також знаходиться на рівні, який відповідає або перевищує галузеві стандарти. Втім, певні аспекти, такі як рівень освіти працівників, що становить 45%, та співвідношення інвестицій у навчання до загального доходу, залишаються потенційними зонами для вдосконалення. Підвищення цих показників могло б ще більше покращити індекс і, як наслідок, сприяти довгостроковому зростанню продуктивності та доходів компанії. У цілому, значення 0,5725 можна вважати прийнятним, але є можливості для подальших інвестицій у розвиток людського капіталу, які допоможуть підвищити цей показник до високого рівня (понад 0,7), що характерно для провідних компаній.

Оцінка ефективності людського капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про високий рівень взаємозв’язку між інвестиціями в персонал і результативністю діяльності компанії. Успіх компанії значною мірою обумовлений фокусом на професійному розвитку працівників, створенні сприятливих умов для їхньої роботи та ефективному управлінні людськими ресурсами. Компанія систематично інвестує в навчання, підвищення кваліфікації працівників і розробку мотиваційних програм. Це включає проведення тренінгів, розвиток управлінських компетенцій, впровадження системи заохочень і підтримки здоров’я. Як наслідок, це забезпечує зростання продуктивності, що відображається у високих фінансових показниках підприємства.  
Завдяки стабільним умовам праці та спрямованості на досягнення цілей компанії, працівники демонструють високий рівень ефективності. Це виражається в покращенні обслуговування клієнтів, оперативності у виконанні завдань і здатності адаптуватися до змін. Командна робота та креативність також сприяють реалізації стратегічних завдань компанії. Вона впроваджує інноваційні підходи до управління людським капіталом, що дозволяє працівникам швидко адаптуватися до нових ринкових викликів. Наприклад, інтеграція нових технологій і методів роботи покращує ефективність як внутрішніх процесів, так і взаємодії з клієнтами. Працівники компанії демонструють високий професійний рівень, що забезпечується за рахунок відповідного підбору кадрів і постійного вдосконалення їхніх навичок. Різноманітність кваліфікації персоналу дозволяє компанії відповідати вимогам сучасного ринку та пропонувати клієнтам широкий спектр якісних послуг і продуктів.

Оцінка ефективності людського капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що компанія має чітку стратегію розвитку персоналу, яка позитивно впливає на фінансові результати. Інвестиції у співробітників окуповуються у вигляді зростання доходів, стабільності компанії на ринку та підвищення її репутації. Усі ці фактори роблять людський капітал одним із найважливіших стратегічних активів підприємства.

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЇ**

У сучасних умовах динамічних змін на ринку, швидкого технологічного розвитку та зростання вимог споживачів, вміння правильно управляти цим капіталом стає визначальним фактором успіху. З огляду на це, оптимізація процесів управління людськими ресурсами має стати стратегічним пріоритетом для компаній, які прагнуть досягти високих результатів. Підвищення управління людським капіталом спрямоване на розвиток навичок працівників, їхню мотивацію та продуктивність через ефективні навчальні програми, справедливу систему винагород, поліпшення умов праці та використання інноваційних HR-технологій. Це дозволяє компаніям підвищити ефективність, адаптивність до змін і конкурентоспроможність.

Знання, вміння, професійні здібності та таланти формують здатність людини якісно виконувати свої обов’язки. Важливим аспектом є також фізіологічний та психологічний стан, який визначає рівень здоров’я людини, її фізичну силу, працездатність, стійкість до хвороб і можливість тривалої активної трудової діяльності. Ці риси є ключовими для успішної роботи в будь-якій професійній сфері. Матеріальний стан і доступ до важливої інформації безпосередньо впливають на мотивацію і мобільність людини. Вони дозволяють шукати роботу з вищим доходом, кращими умовами та комфортним психологічним кліматом. Це стимулює індивіда вдосконалювати свої навички, розвивати потенціал, накопичувати досвід, запроваджувати інновації та ефективно виконувати свої функції. Варто підкреслити, що саме матеріальний добробут є важливою передумовою розвитку людського капіталу. Зі стабільним доходом людина має можливість вкладати кошти у власний розвиток, підтримувати здоров’я та покращувати моральний стан.

У сучасному інформаційному суспільстві велике значення набуває інформаційна мобільність, яка передбачає здатність людини ефективно працювати з інформацією: збирати, аналізувати, обирати найважливіше серед численних джерел і застосовувати отримані дані для досягнення своїх цілей. Людський капітал має особливість — він невіддільний від свого носія, тобто не може бути переданий. Однак людина може пропонувати свої послуги або залучати інші, що відображає трудові відносини між працівником і роботодавцем. У цьому контексті варто відрізняти людський капітал від інтелектуального. Продукти інтелектуального капіталу, такі як винаходи або технології, можуть бути продані, передані у спадок або закріплені через патенти та авторські права.

Інвестиції в людський капітал репрезентують будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці. Витрати, що сприяють підвищенню продуктивності людського капіталу, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано дедалі значнішим потоком доходів у майбутньому [7].

Людський капітал формується через інвестиції в освіту, науку, охорону здоров’я, відпочинок, культуру та духовний розвиток. Цей процес потребує значних зусиль та витрат як з боку самої людини, так і з боку сім’ї, підприємств, держави чи міжнародних організацій. Хоча інвестори можуть стикатися з матеріальними чи моральними втратами, вони очікують, що вкладення в людський капітал принесуть вигоди у майбутньому. Головним є те, щоб доходи від цих інвестицій перевищували понесені витрати. Таким чином, людський капітал стає джерелом стабільного доходу та основою для подальшого розвитку й примноження продуктивних якостей. На рис. 3.1 відображені складові людського капіталу компанії та умови його вдосконалення.

Наведемо приклади інвестування в людський капітал з метою покращення різних його характеристик Зокрема, розвиток ринку праці, впровадження інновацій, вдосконалення умов праці та система стимулювання працівників формують сприятливе середовище для зростання продуктивності та креативності співробітників. Важливо також враховувати потреби й уподобання персоналу, забезпечуючи фінансові та моральні стимули, підтримку здоров’я, а також можливості для професійного розвитку та кар’єрного зростання.



**Рис. 3.1. Напрями інвестицій в людський капітал компанії**

Одним із напрямів інвестування в людський капітал є витрати на освіту, підготовку на робочому місці, охорону здоров’я та соціальні гарантії. Ці інвестиції забезпечують не лише індивідуальне зростання доходів, але й сприяють розвитку економіки на рівні держави, зокрема через підвищення продуктивності праці та загального добробуту суспільства [16].

Підтримка освіти, кваліфікаційного навчання, міжнародного обміну, програм самовдосконалення та безперервного навчання допомагають працівникам досягати нових професійних висот. У свою чергу, це дозволяє компанії отримувати доступ до нових рішень, підвищувати ефективність операцій та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції у фізіологічний та психологічний стан співробітників, створення безпечних робочих умов та підтримка соціальних гарантій є фундаментом для формування лояльності працівників та їхньої тривалої продуктивності. Умови, що забезпечують комфорт і задоволення від роботи, сприяють збереженню кадрів і формуванню позитивного іміджу компанії. Важливим є те, що інвестиції в людський капітал мають окупність, яка проявляється через підвищення ефективності праці, збільшення доходів компанії та зміцнення її ринкових позицій. Таким чином, системний і комплексний підхід до розвитку людського капіталу стає одним із головних чинників успіху сучасного підприємства.

Інвестиції в людський капітал – це найпотужніший інструмент для підвищення конкурентоспроможності компанії, адже вони стимулюють інновації, зростання продуктивності та створюють довгострокову цінність [9].

Одним із цікавих методів є впровадження відкритого діалогу та залучення працівників у прийняті рішень. Вони забезпечують відкритість і прозорість у спілкуванні, створюючи платформи для збору зворотного зв’язку, організовуючи регулярні зустрічі та воркшопи, а також впроваджуючи анонімні опитування. Це сприяє тому, що співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції, знаючи, що їхні думки не тільки почують, але й врахують.

Наприклад, у багатьох компаніях запроваджують механізми для відкритої взаємодії між керівництвом і працівниками, як-от система відкритих дверей. Завдяки цьому співробітники можуть напряму звертатися до керівників із питаннями чи пропозиціями, що дозволяє швидко реагувати на виклики та сприяти поліпшенню робочих умов. Створення внутрішніх онлайн-форумів або платформ також додає зручності в обміні ідеями та розв’язанні проблем.

Заохочення ініціативності стає ще одним важливим елементом цієї культури. Нагороди за ефективні ідеї або пропозиції, які дозволяють оптимізувати процеси чи скоротити витрати, допомагають мотивувати співробітників до активної участі. У великих компаніях часто організовують ради працівників, які залучаються до стратегічного планування або вирішення важливих питань на рівні компанії. Такий підхід позитивно впливає на атмосферу в колективі: працівники відчувають свою цінність і значущість для досягнення цілей компанії. Це підвищує їхню лояльність, мотивацію і продуктивність, оскільки вони стають не просто виконавцями, а повноцінними учасниками процесів. У результаті керівництво отримує цінні ідеї для вдосконалення стратегії, що забезпечує сталий розвиток організації.

Оптимізація управління людським капіталом є важливою складовою для успіху будь-якої компанії. Вона включає в себе впровадження ефективних методів управління персоналом, що дозволяє підвищити продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та зменшити плинність кадрів. Важливим аспектом є використання новітніх технологій для автоматизації процесів рекрутингу, навчання та оцінки ефективності співробітників. Крім того, розвиток корпоративної культури та стимулювання мотивації через гнучкі умови праці і програми винагород є необхідними для створення комфортного робочого середовища, де співробітники можуть реалізувати свій потенціал. Залучення інноваційних підходів у управлінні людським капіталом дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптивною до змін на ринку праці. Такий підхід сприяє створенню високопродуктивних команд і забезпечує стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ**

Людський капітал є одним із найважливіших стратегічних нематеріальних активів компанії, оскільки саме від кваліфікації, навичок, знань, досвіду та мотивації співробітників залежить здатність організації досягати високих результатів і реалізовувати свої стратегічні цілі. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку праці є високою, управління людським капіталом стає не просто необхідним, а й визначальним фактором для сталого розвитку компанії, яка дбає про інновації, підвищення продуктивності праці та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, що є основою її конкурентних переваг. Роль людського капіталу в організаційному розвитку полягає не лише в забезпеченні операційної ефективності, але й у формуванні корпоративної культури, що сприяє лояльності співробітників і їхньому залученню до процесів розвитку компанії.

Для компанії важливо не лише набирати талановитих працівників, але й створювати умови для їхнього постійного розвитку. Інвестиції в людський капітал, такі як навчання, наставництво, розвиток кар’єрних можливостей, формування системи мотивації, є запорукою того, що організація зможе адаптуватися до змін зовнішнього середовища та залишатися на передовій. У цьому контексті людський капітал стає не просто ресурсом, а й основою для досягнення стратегічних цілей, оскільки саме люди визначають, якими будуть інновації, як будуть організовані бізнес-процеси і наскільки ефективно компанія зможе реагувати на виклики. Інвестиції в розвиток людського капіталу забезпечують не лише покращення оперативної ефективності, але й створення довгострокової вартості для компанії. Оскільки технології та ринки постійно змінюються, здатність компанії адаптувати своїх працівників до нових умов стає критично важливою. Зокрема, інвестиції в освіту та розвиток кар'єри співробітників дозволяють створити культуру, де інновації та самовдосконалення є невід'ємною частиною організаційної стратегії.

Також не можна забувати, що людський капітал є не лише набором навичок і знань, але й важливим соціальним активом. Створення сприятливого робочого середовища, підтримка балансу між роботою і особистим життям, а також розвиток корпоративної культури взаємної підтримки і співпраці мають вагомий вплив на мотивацію працівників. Врахування цих факторів дозволяє компанії формувати лояльну та стабільну команду, яка в свою чергу здатна забезпечити високий рівень продуктивності та зменшити витрати на постійну ротацію кадрів.

Управління людським капіталом також передбачає інтеграцію соціальних, культурних та технологічних аспектів. Успішні компанії не лише вкладаються в традиційне навчання та розвиток, а й активно використовують технології для моніторингу ефективності своїх співробітників, для створення персоналізованих програм розвитку та стимулювання продуктивності. Прогресивні методи, такі як гейміфікація або використання аналізу даних для управління талантом, дозволяють більш точно оцінювати потреби працівників та швидко реагувати на зміни.

Окрім того, управління людським капіталом має сприяти формуванню сильної організаційної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін і високий рівень взаємодії серед співробітників. Це в свою чергу забезпечує сталість бізнесу в умовах постійних змін та допомагає створювати сприятливе середовище для прийняття обґрунтованих рішень і швидкої адаптації до нових умов.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Богиня Д. П, Грішнова О. А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К. : Знання-Прес, 2000. 313 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1676?mode=full>
2. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
3. Державний реєстр юридичних осіб України. (2023). Фінансові звіти компаній за 2010-2023 роки. Retrieved from https://usr.minjust.gov.ua
4. Доповіді Світового банку про людський капітал (The Human Capital Project). URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjVzMOA2NJAxX3h_0HHX2wLZIQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.worldbank.org%2Fen%2Fpublication%2Fhuman-capital&usg=AOvVaw1OXykX6sM9Iyu8yWPT9RRN&opi=89978449>
5. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefgiehjai/index.html>
6. Індекс людського капіталу ОЕСР. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjKpNSB2d-JAxUX_rsIHSAYHhgQFnoECEYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2F&usg=AOvVaw0DVI4-qOFCe9EJlF1sZ7o4&opi=89978449>
7. Інвестиції в людський капітал. URL: <https://buklib.net/books/31309/>
8. Інвестування в людський капітал: конклав Міністрів у рамках Весняних зустрічей Світового банку. URL: [https://www.kmu.gov.ua/news/investuvannya-v-lyudskij-kapital-konklav-ministriv-u-ramkah-vesnyanih-zustrichej-svitovogo-banku \](https://www.kmu.gov.ua/news/investuvannya-v-lyudskij-kapital-konklav-ministriv-u-ramkah-vesnyanih-zustrichej-svitovogo-banku%20\)
9. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/
10. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ. 2030. ГЛОБАЛЬНІ НАВИЧКИ МАЙБУТНЬОГО. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ludskij-kapital-2030-globalni-navicki-majbutnogo/>
11. Людський капітал у 2021-му: виклики й тренди. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/lyudsikij-kapital-u-2021-mu-vikliki-j-trendi>
12. Маршалл, А. (1890). Принципи економіки. URL: <https://studfile.net/preview/5768490/page:52/>
13. Менеджмент людського капіталу. URL: <https://e-pidruchniki.com/content/2167_177_menedjment_ludskogo_kapitaly.html>
14. Норт, Д. (1990). Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwidgKru19-JAxVFgv0HHdFxNoIQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fchtyvo.org.ua%2Fauthors%2FNorth_Douglass%2FInstytutsii_instytutsiina_zmina_ta_funktsionuvannia_ekonomiky%2F&usg=AOvVaw1zvRsKsYW9B1DS-LRqurAf&opi=89978449>
15. Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. URL: <https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/7_Posnova_Belinska_Zyatk%D0%BEskyi_228_2024_97-110.pdf>
16. Розвиток людського капіталу – один з ключових напрямків роботи Уряду над Планом України в рамках програми Ukraine Facility. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=2c48cc06-45ae-4d3c-b2f8-407cf94e5681&title=RozvitokLiudskogoKapitalu>
17. Сен, А. (1999). Розвиток як свобода. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAharO19-JAxUhgP0HHdoYGPgQFnoECC0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econ.vernadskyjournals.in.ua%2Fjournals%2F2018%2F29_68_4%2F3.pdf&usg=AOvVaw1sr3i8ucUG8VMJZRKDleid&opi=89978449>
18. Сміт, А. (1776). Дослідження про природу та причини багатства народів. (Книга II, розділ I, ст. 214) URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOyaGf4NyJAxWhgv0HHc5wLxYQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fkniga.biz.ua%2Fpdf%2F8118-Bagatstvo.pdf%3Fsrsltid%3DAfmBOoq0oouChRfuXtsuSQtu29BGqE3TtSBdDxBuymR3HAcLXimQ9uFT&usg=AOvVaw1lT8FLbhlT8CsPWRKaZkc3&opi=89978449>
19. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
20. Фінансова звітність за 2023 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
21. Фішер, І. (1906). Природа капіталу та доходу. URL: <https://vue.gov.ua/Американська_школа_маржиналізму>
22. Шульц, Т. (1961). Інвестиції в людський капітал. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjyy7Ht1t-JAxWD_7sIHQIdA64QFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fela.kpi.ua%2Fbitstream%2F123456789%2F13812%2F1%2F6.pdf&usg=AOvVaw2RTVhUvA_AZKxw-1ttAtFk&opi=89978449>
23. Яким був 2023 рік: Внутрішній людський потенціал перебуває в структурно-депресивному стані .URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806052-akim-buv-2023-rik-vnutrisnij-ludskij-potencial-perebuvae-v-strukturnodepresivnomu-stani.html>
24. Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John. URL: <https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>
25. The Importance of Human Capital. Corporate Finance Institute. 2023. URL:<https://www.google.com/url?sa=E&source=gmail&q=https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/human-capital/&authuser=6>