НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи 22.07 _____ Хакім-зада Мікаїл

(підпис)

Науковий керівник __ _____ к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2026

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КР_Хакім_заде

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Пархоменко В.В.**	**334180530**

ОРГАНІЗАЦІЯ

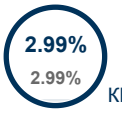
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

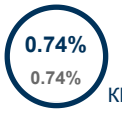
Дата звіту	Дата редагування
6/4/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

15274
Кількість слів

133183
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	34

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/84412/1/Mazna_bac_rob.pdf	19 (0.12 %)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Освітній ступінь - ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Хакім-зада Макаїла

1. Тема роботи: «РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА від 10 грудня 2025 року № 430
2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам ролі людського капіталу для економічного розвитку підприємств, які є субєктами зовнішньоекономічної діяльності.
4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування, розвитку та використання людського капіталу підприємства в сучасних умовах господарювання; проаналізувати існуючі підходи до здійснення оцінки людського капіталу та його впливу на економічний розвиток підприємства; проаналізувати існуючий світовий досвід щодо розвитку людського капіталу; дослідити особливості системи управління людським капіталом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД; оцінити вплив людського капіталу на результати діяльності та визначити шляхи підвищення ефективності використання людського капіталу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.
.
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.
6. Дата видачі завдання _____
Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**17.02.2026-20.02.2026**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.02.2026-28.02.2026**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**01.03.2026-25.03.2026**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**26.03.2026-15.04.2026**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**16.04.2026-06.05.2026**
6.	Оформлення вступу і висновків	**07.05.2026-14.05.2026**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.05.2026-19.05.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**20.05.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**20.05.2026-01.06.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**18.06.2026-26.06.2026**

Студент_____Хакім-зада Мікаїл

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Теоретичні основи формування та розвитку людського капіталу підприємства 6
1.2. Методичні підходи до оцінювання людського капіталу та його впливу на економічний розвиток підприємства 19
1.3. Світові практики розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ NESTLÉ 31
2.1. Загальна характеристика діяльності Nestlé та системи управління людським капіталом 31
2.2. Аналіз системи управління людським капіталом Nestlé 45
2.3. Аналіз програм розвитку людського капіталу та їх економічної ефективності 51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ NESTLÉ 59
3.1. Удосконалення системи розвитку людського капіталу компанії 59
3.2. Інструменти підвищення ефективності інвестицій у людський капітал та оцінка їх економічної ефективності 65
ВИСНОВКИ 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76
ДОДАТКИ 82

ВСТУП

В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної конкуренції людський капітал набуває статусу одного з найважливіших факторів економічного розвитку підприємств. Якщо в індустріальній економіці основою конкурентних переваг переважно виступали матеріальні ресурси, виробничі потужності та фінансовий капітал, то в сучасних умовах визначальну роль відіграють знання, професійні компетентності, інноваційний потенціал та здатність персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме людський капітал забезпечує створення нових знань, розроблення інноваційних продуктів, підвищення продуктивності праці та ефективне використання інших ресурсів підприємства.

Особливої актуальності проблема розвитку людського капіталу набуває для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Їх функціонування відбувається в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, високих вимог до якості продукції та послуг, необхідності постійного впровадження інновацій і швидкої адаптації до змін світового ринку. У таких умовах саме рівень розвитку людського капіталу значною мірою визначає здатність підприємства забезпечувати стійке економічне зростання та зміцнювати свої конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Для України дослідження ролі людського капіталу має особливе значення в умовах воєнних викликів, демографічних змін, міграційних процесів та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Скорочення чисельності працездатного населення, відтік кваліфікованих фахівців за кордон та зростання потреби в сучасних професійних компетентностях актуалізують питання ефективного управління людським капіталом як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. У зв'язку з цим зростає необхідність дослідження сучасних підходів до формування, розвитку та оцінювання людського капіталу, а також визначення його впливу на економічні результати діяльності підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку людського капіталу знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади концепції людського капіталу були закладені Т. Шульцом та Г. Беккером. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до дослідження людського капіталу зробили О. Грішнова, А. Колот, С. Дуга, М. Сагайдак, Л. Проданова, Т. Панчишин та інші дослідники. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання впливу людського капіталу на економічний розвиток підприємств в умовах глобальних трансформацій та міжнародної конкуренції потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ролі людського капіталу в економічному розвитку підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити теоретичні засади формування, розвитку та використання людського капіталу підприємства в сучасних умовах господарювання;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання людського капіталу та визначення його впливу на економічний розвиток підприємства;

– проаналізувати світові практики розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях та можливості їх використання на підприємствах – суб’єктах зовнішньоекономічної діяльності;

– дослідити особливості системи управління людським капіталом ТОВ «Нестле Україна» як підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності;

– оцінити вплив людського капіталу на результати діяльності ТОВ «Нестле Україна»;

– розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання людського капіталу ТОВ «Нестле Україна» та обґрунтувати їх економічну доцільність.

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу людського капіталу на економічний розвиток підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі дослідження *використано загальнонаукові та спеціальні методи* дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, графічний метод та метод економічної інтерпретації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також матеріали корпоративної звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління людським капіталом та забезпечення економічного розвитку підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 60 найменуваннь. У роботі представлено 17 таблиць і 16 рисунка

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи формування та розвитку людського капіталу підприємства

У сучасних умовах господарювання людський капітал дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників економічного розвитку підприємства. Якщо в індустріальній економіці основна увага приділялася матеріальним ресурсам, виробничим потужностям і фінансовому капіталу, то в економіці знань визначальне значення набувають професійні компетентності працівників, їх здатність до навчання, інноваційної діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме людський капітал сьогодні значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємств, ефективність використання інших ресурсів та можливості довгострокового розвитку.

Особливої актуальності проблема розвитку людського капіталу набуває для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Такі підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, постійних технологічних змін, міжнародних стандартів якості та необхідності швидкого реагування на зміни кон'юнктури світових ринків. За цих умов саме рівень підготовки персоналу, його професійні знання, управлінські компетентності та інноваційний потенціал стають важливими передумовами досягнення стійких конкурентних переваг.

Науковий інтерес до проблем людського капіталу почав активно формуватися у другій половині XX століття. Хоча окремі елементи цієї концепції зустрічаються ще у працях представників класичної економічної школи, цілісна теорія людського капіталу була сформована завдяки дослідженням Теодора Шульца та Гарі Беккера. Вони обґрунтували, що витрати на освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та підвищення кваліфікації слід розглядати не як споживчі витрати, а як інвестиції, які забезпечують зростання продуктивності праці та майбутніх доходів людини [46; 56].

Т. Шульц одним із перших звернув увагу на те, що значна частина економічного зростання розвинених країн пояснюється не лише накопиченням фізичного капіталу, а й розвитком знань, професійних навичок та освітнього рівня населення. Науковець розглядав людський капітал як сукупність набутих характеристик людини, які можуть бути використані у процесі виробництва та забезпечують зростання економічної віддачі від праці.

Подальший розвиток концепції пов'язаний із працями Г. Беккера, який здійснив ґрунтовний аналіз механізмів формування людського капіталу та обґрунтував економічну доцільність інвестування у розвиток працівників. На його думку, людський капітал охоплює знання, навички, професійний досвід і здібності людини, що формуються в результаті навчання та практичної діяльності і здатні приносити дохід як окремій особі, так і суспільству загалом [40].

Сучасні наукові підходи значно розширили зміст поняття людського капіталу. Якщо ранні концепції акцентували увагу переважно на освіті та професійній підготовці, то нині до його складу включають також стан здоров'я, мотивацію, креативність, інноваційний потенціал, цифрові компетентності, здатність до навчання протягом життя, соціальні навички та психологічну готовність до змін. У результаті людський капітал почали розглядати як багатовимірну соціально-економічну категорію, що відображає якісні характеристики працівників та їх здатність створювати додану вартість [7; 13].

Сучасні українські дослідники також приділяють значну увагу проблематиці людського капіталу. Так, О. Грішнова визначає людський капітал як сформований у результаті інвестицій запас знань, навичок, здібностей, мотивацій та стану здоров'я людини, який сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує отримання доходу в майбутньому. Подібних підходів дотримуються А. Колот, С. Цимбалюк, С. Дуга та інші науковці, які підкреслюють вирішальне значення людського капіталу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та економічного розвитку країни [6; 15].

Для більш повного розуміння змісту категорії «людський капітал» доцільно узагальнити основні підходи до її трактування в науковій літературі.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «людський капітал»

Автор	Визначення
Т. Шульц [56; 57]	Сукупність знань, навичок і здібностей людини, що формуються в результаті інвестицій та забезпечують економічну віддачу.
Г. Беккер [40]	Запас знань, умінь, професійного досвіду і здоров'я, який сприяє зростанню продуктивності праці та доходів.
О. А. Грішнова [6; 7]	Сформований у результаті інвестицій запас продуктивних здібностей, знань, навичок, мотивацій та здоров'я людини, який використовується в економічній діяльності та сприяє зростанню доходів.
А. М. Колот [15]	Сукупність якісних характеристик працівника, що забезпечують ефективність праці, розвиток трудового потенціалу та конкурентоспроможність організації.
О. А. Овечкіна, С. П. Кучин, Ю. Ю. Штулер [26]	Людський капітал розглядається як об'єкт управління, що поєднує професійні знання, навички, досвід та особистісні характеристики працівників і забезпечує ефективне функціонування підприємства.
С. Ю. Дуга [12; 13]	Людський капітал характеризується через якість знань, компетентностей та здатність працівників створювати економічну цінність в умовах сучасних трансформаційних процесів.
М. П. Сагайдак, М. І. Притула [31]	Людський капітал є стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його адаптивність, стійкість та здатність до довгострокового розвитку.

Складено автором на основі [6; 7; 12; 13; 15; 26; 31; 40; 56; 57].

Порівняння наведених визначень свідчить про поступове розширення змісту категорії людського капіталу. Якщо у класичних дослідженнях основний акцент робився на освіті та професійній підготовці, то сучасні підходи включають значно ширший спектр характеристик особистості, які впливають на результати діяльності підприємства. Це пояснюється трансформацією економіки, зростанням ролі знань та цифрових технологій, а також необхідністю безперервного професійного розвитку працівників.

Узагальнюючи наукові підходи, людський капітал підприємства доцільно розглядати як сукупність знань, професійних компетентностей, практичного досвіду, творчих здібностей, мотиваційних характеристик і стану здоров'я працівників, які Аналіз наукових підходів до трактування сутності людського капіталу свідчить про еволюцію поглядів дослідників від розуміння його як сукупності знань, навичок і професійних здібностей людини до комплексного стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємства. Незважаючи на відмінності в акцентах окремих авторів, більшість дослідників розглядають людський капітал як результат цілеспрямованих інвестицій у розвиток особистості, які забезпечують зростання продуктивності праці, створення економічної цінності та підвищення ефективності діяльності організації.

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави визначати людський капітал підприємства як сукупність знань, професійних компетентностей, практичного досвіду, творчих здібностей, стану здоров'я, мотиваційних характеристик і соціально-комунікаційних навичок працівників, сформованих у результаті інвестицій у розвиток персоналу та спрямованих на забезпечення економічного розвитку, конкурентоспроможності й стратегічної стійкості підприємства.

Запропоноване визначення враховує не лише традиційні складові людського капіталу, пов'язані з освітою та професійною підготовкою, але й сучасні чинники, зокрема інноваційність, адаптивність до змін, цифрові компетентності та здатність працівників створювати нову цінність в умовах глобальної конкуренції. Особливого значення ці характеристики набувають для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, успішність яких значною мірою залежить від якості людських ресурсів та їх здатності працювати в міжнародному бізнес-середовищі.

Важливою особливістю людського капіталу є його складна внутрішня структура. На відміну від матеріальних активів, він не існує окремо від носія —

людини. Саме тому ефективність людського капіталу значною мірою залежить від умов праці, організаційної культури, системи мотивації та можливостей професійного розвитку.

Оскільки людський капітал є складною багатокомпонентною категорією, для більш повного розуміння його сутності доцільно розглянути основні структурні елементи, які формують його зміст та визначають можливості використання в господарській діяльності підприємства. Структуру людського капіталу підприємства представлено на рис. 1.1.

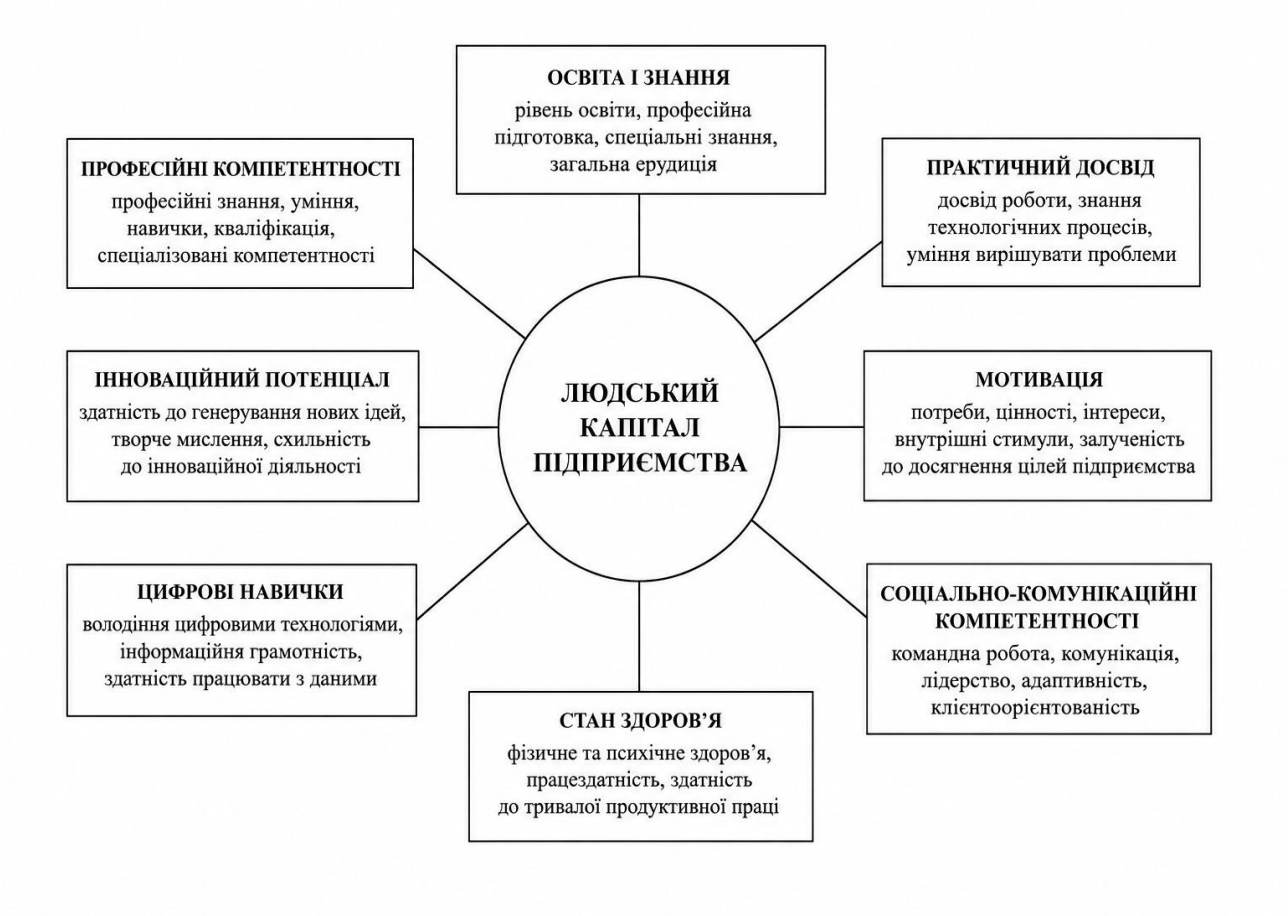


Рис. 1.1. Структура людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 12; 40; 55].

Складність людського капіталу як економічної категорії обумовлена його багатокомпонентною структурою. На відміну від матеріальних активів, які можуть бути оцінені через вартісні показники, людський капітал формується під впливом різноманітних факторів та включає сукупність характеристик

працівника, що визначають його здатність створювати економічну цінність для підприємства. Саме тому сучасні дослідники розглядають людський капітал як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на ефективність трудової діяльності та результати функціонування організації [7].

Першою та базовою складовою людського капіталу виступають освіта і знання. Рівень освіти визначає професійну підготовку працівника, формує його здатність до виконання складних виробничих і управлінських завдань, а також створює основу для подальшого професійного розвитку. У сучасній економіці знань значення освіти постійно зростає, оскільки швидкість оновлення технологій вимагає від працівників безперервного навчання та вдосконалення професійних компетентностей.

Не менш важливим компонентом людського капіталу є професійні компетентності. На відміну від формальної освіти, компетентності відображають здатність працівника ефективно застосовувати набуті знання на практиці. Вони охоплюють професійні навички, кваліфікацію, спеціалізовані знання та вміння вирішувати виробничі проблеми. Саме компетентності значною мірою визначають продуктивність праці та якість виконання функціональних обов'язків.

Важливе місце у структурі людського капіталу посідає практичний досвід. У процесі трудової діяльності працівники накопичують знання про особливості технологічних процесів, механізми прийняття управлінських рішень, способи взаємодії з клієнтами та партнерами. Практичний досвід сприяє скороченню часу на виконання завдань, підвищенню якості роботи та зниженню ризику помилок у процесі прийняття рішень [40; 42].

Сучасні дослідження дедалі частіше включають до складу людського капіталу інноваційний потенціал працівників. В умовах цифрової трансформації підприємств саме здатність персоналу генерувати нові ідеї, брати участь у впровадженні інновацій та адаптуватися до технологічних змін стає одним із ключових джерел конкурентних переваг. Інноваційний потенціал формується

під впливом освіти, досвіду, організаційної культури та мотиваційного середовища підприємства.

Окрему роль у структурі людського капіталу відіграють цифрові навички. Цифровізація бізнес-процесів призвела до того, що вміння працювати з інформаційними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами та сучасними засобами комунікації стало необхідною умовою ефективної професійної діяльності. Особливої ваги цифрові компетентності набувають у міжнародних компаніях, діяльність яких пов'язана з використанням глобальних інформаційних мереж та інтегрованих систем управління [2; 34].

Однією з найважливіших складових людського капіталу є мотивація. Навіть високий рівень освіти та професійної підготовки не гарантує високої результативності праці за відсутності належної зацікавленості працівника в досягненні цілей підприємства. Мотивація визначає інтенсивність трудової діяльності, прагнення до професійного розвитку, готовність до змін та рівень залученості персоналу до реалізації корпоративних завдань. Саме тому сучасні системи управління персоналом поєднують розвиток компетентностей із формуванням ефективних мотиваційних механізмів.

Водночас результативність людського капіталу значною мірою залежить від стану фізичного та психічного здоров'я працівників. Здоров'я безпосередньо впливає на працездатність, продуктивність праці, здатність до навчання та професійної адаптації. У зв'язку з цим інвестиції в охорону праці, медичне страхування, програми підтримки добробуту персоналу дедалі частіше розглядаються як складова політики розвитку людського капіталу підприємства.

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають також соціально-комунікаційні компетентності працівників. Вони включають навички командної роботи, ділового спілкування, ведення переговорів, лідерства та управління конфліктами. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливо важливими є міжкультурна комунікація та здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних країн і ділових культур [17; 31].

Формування людського капіталу є складним і безперервним процесом, який відбувається під впливом широкого кола економічних, соціальних, організаційних та особистісних чинників. На відміну від матеріальних ресурсів, людський капітал не може бути придбаний або створений миттєво. Його накопичення потребує тривалого часу, цілеспрямованих інвестицій та сприятливих умов для професійного і особистісного розвитку працівників. Саме тому ефективність використання людського капіталу значною мірою залежить не лише від якості персоналу, а й від середовища, в якому він формується та реалізується.

Одним із найважливіших факторів формування людського капіталу є освіта. Вона створює базу для професійної діяльності, забезпечує набуття необхідних знань та сприяє розвитку навичок, які можуть бути використані у виробничому процесі. Водночас сучасний ринок праці характеризується швидким оновленням знань і технологій, тому початкова освіта вже не гарантує довгострокової конкурентоспроможності працівника. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває концепція навчання впродовж життя, яка передбачає постійне оновлення компетентностей відповідно до потреб економіки та вимог роботодавців [53].

Важливим чинником розвитку людського капіталу виступає система професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Практика діяльності провідних міжнародних компаній свідчить, що інвестиції у навчання працівників розглядаються не як додаткові витрати, а як один із найефективніших напрямів розвитку підприємства. Корпоративні програми навчання дозволяють не лише вдосконалювати професійні навички персоналу, а й формувати кадровий резерв, розвивати управлінські компетентності та забезпечувати адаптацію працівників до нових технологічних умов.

Суттєвий вплив на формування людського капіталу має стан здоров'я працівників. Фізичне та психологічне благополуччя безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень працездатності, здатність до навчання та професійного розвитку. Саме тому в сучасній практиці управління персоналом

значна увага приділяється програмам охорони праці, медичного страхування, підтримки ментального здоров'я та створення безпечного робочого середовища. Особливо актуальними ці питання стали в умовах воєнних викликів та зростання рівня професійного стресу [23; 32].

Важливу роль у розвитку людського капіталу відіграє мотиваційне середовище підприємства. Навіть висококваліфікований працівник не завжди демонструє високі результати діяльності за відсутності відповідних стимулів до праці. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню відповідального ставлення до роботи, розвитку ініціативності та прагнення до професійного вдосконалення. У сучасних компаніях дедалі частіше використовуються комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень та визнання професійних досягнень працівників.

Не менш важливим фактором є організаційна культура підприємства. Саме вона формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Сприятлива організаційна культура стимулює розвиток довіри, співробітництва та обміну знаннями, що позитивно впливає на накопичення людського капіталу. Водночас авторитарні методи управління, низький рівень комунікації та відсутність можливостей для професійної самореалізації можуть стримувати розвиток навіть висококваліфікованого персоналу.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровізація економіки. Швидке поширення цифрових технологій змінює зміст праці, вимоги до професійних компетентностей та механізми взаємодії між працівниками. Як наслідок, одним із ключових напрямів розвитку людського капіталу стає формування цифрових навичок, аналітичного мислення та здатності працювати з великими обсягами інформації. Дослідники відзначають, що рівень цифрової грамотності працівників сьогодні безпосередньо впливає на інноваційний потенціал підприємств та їх конкурентні позиції на ринку [2; 18].

Поряд із внутрішніми чинниками на розвиток людського капіталу впливають і зовнішні умови. До них належать рівень економічного розвитку

країни, державна політика у сфері освіти та зайнятості, демографічні процеси, стан ринку праці, міграційні тенденції та загальний рівень соціального захисту населення. В останні роки особливого значення для України набули проблеми трудової міграції, скорочення чисельності економічно активного населення та відтоку висококваліфікованих фахівців за кордон. Такі тенденції створюють додаткові виклики для підприємств та ускладнюють процес формування якісного людського капіталу [29; 36].

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволяє стверджувати, що розвиток людського капіталу є результатом взаємодії великої кількості факторів, жоден із яких не може забезпечити високий рівень його якості окремо. Лише комплексне поєднання інвестицій в освіту, професійний розвиток, охорону здоров'я, мотивацію персоналу та створення сприятливого організаційного середовища формує умови для ефективного використання людського потенціалу підприємства (рис. 1.2).

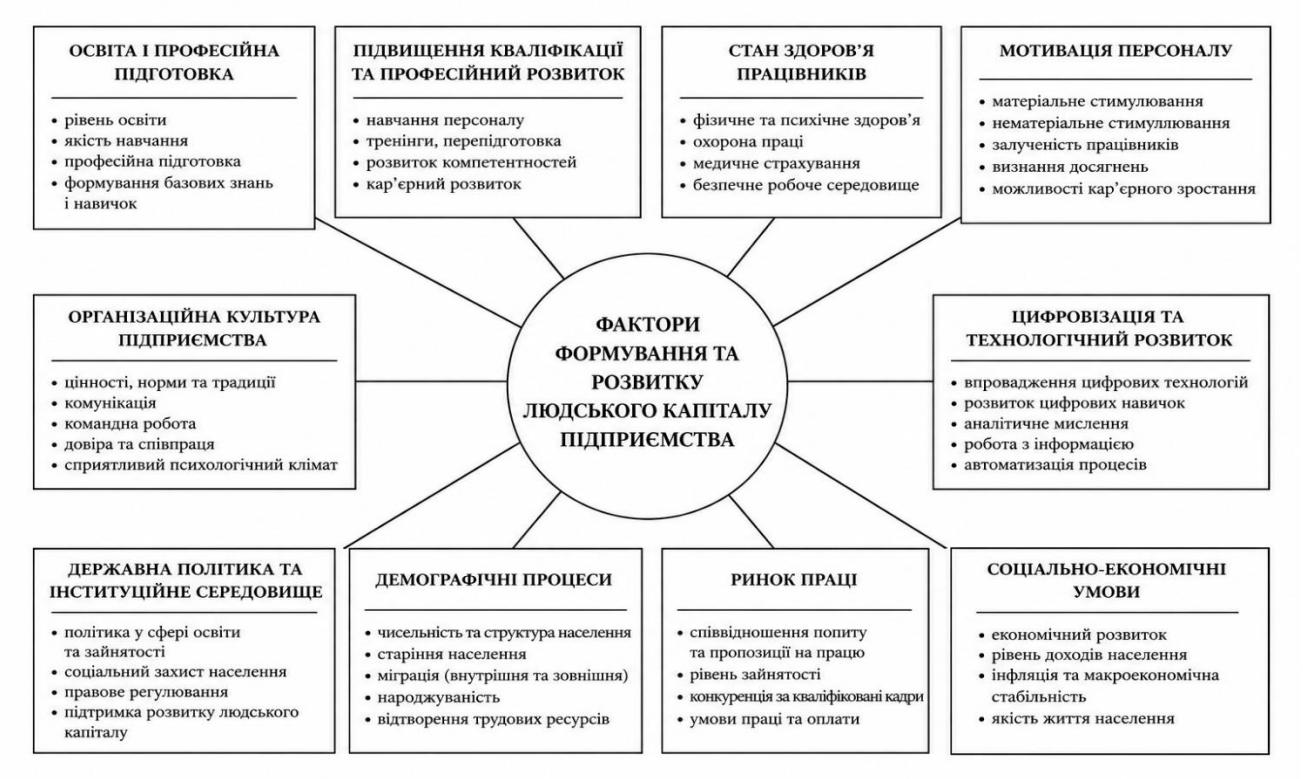


Рис. 1.2. Фактори формування та розвитку людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [2; 7; 12; 18; 23; 31].

Дані, наведені на рис. 1.2, свідчать про комплексний характер процесу формування та розвитку людського капіталу підприємства. Вирішальний вплив на його якість здійснюють як внутрішні фактори, пов'язані з діяльністю самого підприємства, так і зовнішні умови функціонування. До внутрішніх факторів належать система навчання персоналу, мотиваційні механізми, організаційна культура, умови праці та можливості професійного розвитку працівників. Водночас ефективність формування людського капіталу значною мірою залежить від загального рівня розвитку освіти, стану ринку праці, демографічної ситуації, цифровізації економіки та державної соціально-економічної політики. Лише збалансований вплив зазначених факторів створює передумови для накопичення якісного людського капіталу та його ефективного використання в діяльності підприємства.

Сформований людський капітал не є самоціллю для підприємства. Його цінність визначається здатністю забезпечувати підвищення результативності діяльності організації, сприяти впровадженню інновацій, зміцненню конкурентних позицій та досягненню стратегічних цілей розвитку. У зв'язку з цим доцільно розглянути роль людського капіталу в економічному розвитку підприємства та особливості його значення для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасній економіці людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як один із факторів виробництва, а як стратегічний ресурс, що визначає можливості розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Саме працівники створюють, накопичують та використовують знання, генерують інновації, забезпечують ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також формують конкурентні переваги організації. Тому рівень розвитку людського капіталу безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства.

Значення людського капіталу проявляється насамперед через його вплив на продуктивність праці. Працівники з вищим рівнем освіти, професійної

підготовки та практичного досвіду здатні виконувати роботу якісніше, швидше адаптуватися до нових технологій та ефективніше вирішувати виробничі завдання. У результаті підприємство отримує можливість підвищувати обсяги виробництва, знижувати витрати, покращувати якість продукції та зміцнювати свої позиції на ринку [1; 35].

Важливим напрямом впливу людського капіталу на економічний розвиток є стимулювання інноваційної діяльності. В умовах швидких технологічних змін саме знання, творчі здібності та інноваційне мислення працівників стають основою створення нових продуктів, удосконалення бізнес-процесів і впровадження сучасних управлінських рішень. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що інвестиції у розвиток персоналу часто забезпечують значно вищу віддачу, ніж додаткові вкладення у матеріальні активи, оскільки сприяють формуванню нових джерел економічного зростання [8; 34].

Людський капітал також суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. У багатьох галузях можливості використання сучасних технологій, обладнання чи інформаційних систем є приблизно однаковими для всіх учасників ринку. За таких умов саме якість персоналу стає тим фактором, який дозволяє підприємству досягати кращих результатів, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше використовувати наявні ресурси. Високий рівень професійних компетентностей працівників сприяє підвищенню якості продукції, покращенню обслуговування клієнтів та зміцненню репутації компанії [4; 31].

Особливо вагомою є роль людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки. Упровадження цифрових технологій потребує від працівників нових знань і компетентностей, здатності працювати з інформаційними системами, аналізувати великі масиви даних та приймати рішення в умовах невизначеності. Саме тому успішність цифрової трансформації підприємства значною мірою залежить від готовності персоналу до навчання та освоєння нових інструментів роботи [2; 24].

Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності значення людського капіталу є ще більш вагомим. Їх діяльність здійснюється в умовах міжнародної конкуренції, різних правових систем, культурних особливостей та високих вимог до якості продукції і послуг. Успішна робота на зовнішніх ринках потребує наявності працівників, які володіють іноземними мовами, мають знання міжнародного законодавства, розуміють специфіку ведення бізнесу в різних країнах та здатні ефективно взаємодіяти з іноземними партнерами.

Крім того, міжнародна діяльність пов'язана з необхідністю швидкого реагування на зміни світової економічної кон'юнктури. Коливання валютних курсів, зміни торговельної політики держав, посилення конкурентного тиску та технологічні трансформації вимагають від підприємств високої адаптивності. Саме людський капітал забезпечує таку адаптацію, оскільки дозволяє організації оперативно змінювати бізнес-процеси, освоювати нові ринки та впроваджувати інноваційні підходи до ведення діяльності [30].

Сучасні міжнародні корпорації розглядають розвиток людського капіталу як один із ключових напрямів корпоративної стратегії. Компанії інвестують значні ресурси в навчання персоналу, розвиток лідерських компетентностей, підтримку добробуту працівників та формування інклюзивного робочого середовища. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність праці, а й забезпечувати стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів. Саме тому людський капітал сьогодні розглядається як один із найцінніших активів міжнародних компаній та важливий фактор їх довгострокового економічного розвитку [45; 49].

Таким чином, людський капітал є одним із визначальних чинників економічного розвитку сучасного підприємства. Він забезпечує підвищення продуктивності праці, стимулює інноваційну діяльність, сприяє формуванню конкурентних переваг та підвищує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності значення людського капіталу додатково посилюється необхідністю

ефективного функціонування в умовах глобальної конкуренції, що робить його стратегічним ресурсом і важливою передумовою довгострокового розвитку.

Проведений аналіз теоретичних підходів до формування та розвитку людського капіталу дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах він виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства. На відміну від матеріальних та фінансових активів, людський капітал має здатність до постійного розвитку, накопичення знань і створення нової економічної цінності. Саме ця особливість визначає його стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності значення людського капіталу додатково посилюється необхідністю функціонування в умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та високих вимог до якості продукції й управлінських рішень. У таких умовах інвестиції у розвиток персоналу перетворюються на один із ключових напрямів забезпечення економічного зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання людського капіталу та його впливу на економічний розвиток підприємства

Однією з найбільш дискусійних проблем сучасної економічної науки та практики управління персоналом є оцінювання людського капіталу. На відміну від матеріальних активів, вартість яких може бути визначена за допомогою ринкових або бухгалтерських показників, людський капітал характеризується нематеріальною природою та складною структурою. Це ускладнює процес його кількісного вимірювання і зумовлює існування значної кількості методичних підходів до оцінювання.

Необхідність оцінювання людського капіталу обумовлена зростанням його ролі в забезпеченні економічного розвитку підприємства. Керівництво компаній потребує інструментів, які дозволяють визначати ефективність інвестицій у навчання персоналу, професійний розвиток, охорону здоров'я та мотиваційні програми. Крім того, оцінювання людського капіталу створює основу для

прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства [7; 13].

Складність оцінювання людського капіталу пояснюється тим, що значна частина його елементів не має прямого вартісного вираження. Такі характеристики, як професійні компетентності, творчий потенціал, лідерські якості, рівень залученості працівників або здатність до інноваційної діяльності, складно виміряти за допомогою традиційних фінансових показників. У зв'язку з цим у науковій літературі сформувалося кілька методичних підходів, кожен з яких має власні переваги та обмеження [12; 37].

З метою узагальнення основних характеристик зазначених підходів доцільно розглянути їх сутність, переваги та обмеження, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання людського капіталу підприємства

Підхід	**Сутність підходу**	**Переваги**	**Недоліки**
Витратний	Оцінювання людського капіталу через сукупність витрат на освіту, професійну підготовку, розвиток персоналу та підтримання його працездатності	Простота розрахунків, доступність інформації	Не враховує реальну віддачу від інвестицій
Дохідний	Визначення вартості людського капіталу через майбутні доходи або результати діяльності працівників	Дає змогу оцінити економічний ефект людського капіталу	Складність прогнозування майбутніх результатів
Індикаторний	Базується на системі кількісних показників (освіта, стаж, продуктивність праці, плинність кадрів тощо)	Дає комплексну характеристику персоналу	Значна кількість показників ускладнює аналіз
Компетентнісний	Оцінює рівень знань, навичок, професійних і поведінкових компетентностей працівників	Орієнтується на якісні характеристики персоналу	Суб'єктивність оцінювання
Рейтинговий	Передбачає експертне оцінювання працівників за визначеними критеріями та формування рейтингів	Дає можливість порівняння працівників між собою	Залежність від суб'єктивної думки експертів
Інтегральний	Поєднує кілька груп показників в єдиний інтегральний індекс людського капіталу	Забезпечує комплексну оцінку	Складність побудови методики розрахунку

Продовження табл. 1.2

Вартісно-аналітичний	Поєднує оцінку інвестицій у персонал з аналізом їх впливу на фінансові результати підприємства	Дає можливість оцінити ефективність вкладень у людський капітал	Потребує значного масиву аналітичної інформації

Складено автором на основі [12; 13; 17; 23; 29; 31; 37].

Дані табл. 1.2 свідчать про відсутність універсального підходу до оцінювання людського капіталу. Кожна методика акцентує увагу на окремих аспектах людського капіталу та має власну сферу практичного застосування. Так, витратний і дохідний підходи орієнтовані переважно на вартісне оцінювання людського капіталу, тоді як компетентнісний та рейтинговий підходи дозволяють оцінити його якісні характеристики.

У сучасній практиці управління підприємствами дедалі частіше використовуються інтегральні методики, які поєднують кількісні та якісні показники. Це пояснюється тим, що людський капітал являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, оцінювання яких лише за одним критерієм не дозволяє отримати об'єктивну характеристику його стану та ефективності використання.

Для міжнародних компаній найбільш доцільним є комплексний підхід до оцінювання людського капіталу, який враховує не лише витрати на персонал, але й результати його діяльності, рівень компетентностей, продуктивність праці, інноваційну активність та ступінь залученості працівників до реалізації корпоративної стратегії.

Незважаючи на різноманітність методичних підходів до оцінювання людського капіталу, їх практичне застосування передбачає використання системи конкретних показників, які дають змогу оцінити рівень розвитку персоналу та його внесок у результати діяльності підприємства. Вибір таких показників залежить від цілей оцінювання, особливостей діяльності підприємства та доступності необхідної інформації. При цьому сучасна практика управління людськими ресурсами дедалі частіше орієнтується на комплексне

використання як кількісних, так і якісних індикаторів, що дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про стан людського капіталу [17; 31].

Практичне застосування методичних підходів до оцінювання людського капіталу передбачає використання системи показників, які дозволяють кількісно та якісно охарактеризувати стан персоналу, результати його розвитку та ефективність використання в діяльності підприємства. Залежно від цілей аналізу можуть використовуватися кадрові, освітньо-кваліфікаційні, соціальні та економічні індикатори. Узагальнення найбільш поширених показників оцінювання людського капіталу наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні показники оцінювання людського капіталу підприємства

Група показників	**Показники**
Освітньо-кваліфікаційні	рівень освіти працівників; частка персоналу з вищою освітою; кількість працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації
Кадрові	чисельність персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності персоналу; рівень укомплектованості кадрами
Показники розвитку персоналу	витрати на навчання одного працівника; кількість годин навчання; частка працівників, охоплених програмами розвитку
Показники продуктивності	продуктивність праці; дохід на одного працівника; прибуток на одного працівника
Соціальні показники	рівень задоволеності працівників; рівень залученості персоналу; показники безпеки праці та добробуту персоналу
Економічні показники	рентабельність витрат на персонал; віддача від інвестицій у навчання; ефективність використання людського капіталу

Складено автором на основі [5; 23; 30; 43; 46].

Дані табл. 1.3 свідчать, що оцінювання людського капіталу підприємства здійснюється за допомогою системи взаємопов'язаних показників, які характеризують як якісні параметри персоналу, так і результати його діяльності. При цьому окремі групи показників дозволяють оцінити різні аспекти людського капіталу: освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників, рівень їх

професійного розвитку, стабільність кадрового складу, продуктивність праці та економічну ефективність використання персоналу.

Особливістю сучасних підходів до оцінювання людського капіталу є поступовий перехід від аналізу окремих кадрових показників до комплексної оцінки внеску персоналу в досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому все більшого поширення набувають показники продуктивності праці, доходу на одного працівника, рівня залученості персоналу та ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу. Такі індикатори дозволяють встановити взаємозв'язок між якістю людського капіталу та результатами діяльності підприємства [17; 23].

Водночас людський капітал впливає на економічний розвиток підприємства не безпосередньо, а через систему проміжних результатів, серед яких особливе значення мають продуктивність праці, інноваційна активність персоналу, якість продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства. У сукупності зазначені фактори формують механізм впливу людського капіталу на економічні результати діяльності підприємства, який представлено на рис. 1.3.

Як показано на рис. 1.3, вплив людського капіталу на економічний розвиток підприємства має комплексний та багатоетапний характер. Інвестиції в освіту, професійний розвиток, підтримку здоров'я працівників і вдосконалення системи мотивації сприяють підвищенню рівня знань, компетентностей та залученості персоналу. У свою чергу це створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, розвитку інноваційної діяльності та покращення результатів функціонування підприємства.

Важливою особливістю людського капіталу є його здатність генерувати довгостроковий економічний ефект. На відміну від багатьох матеріальних активів, які з часом фізично зношуються, людський капітал за умови належного розвитку може постійно накопичуватися та створювати додаткову цінність для підприємства. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше розглядають витрати на розвиток персоналу як стратегічні інвестиції, а не як поточні витрати діяльності.

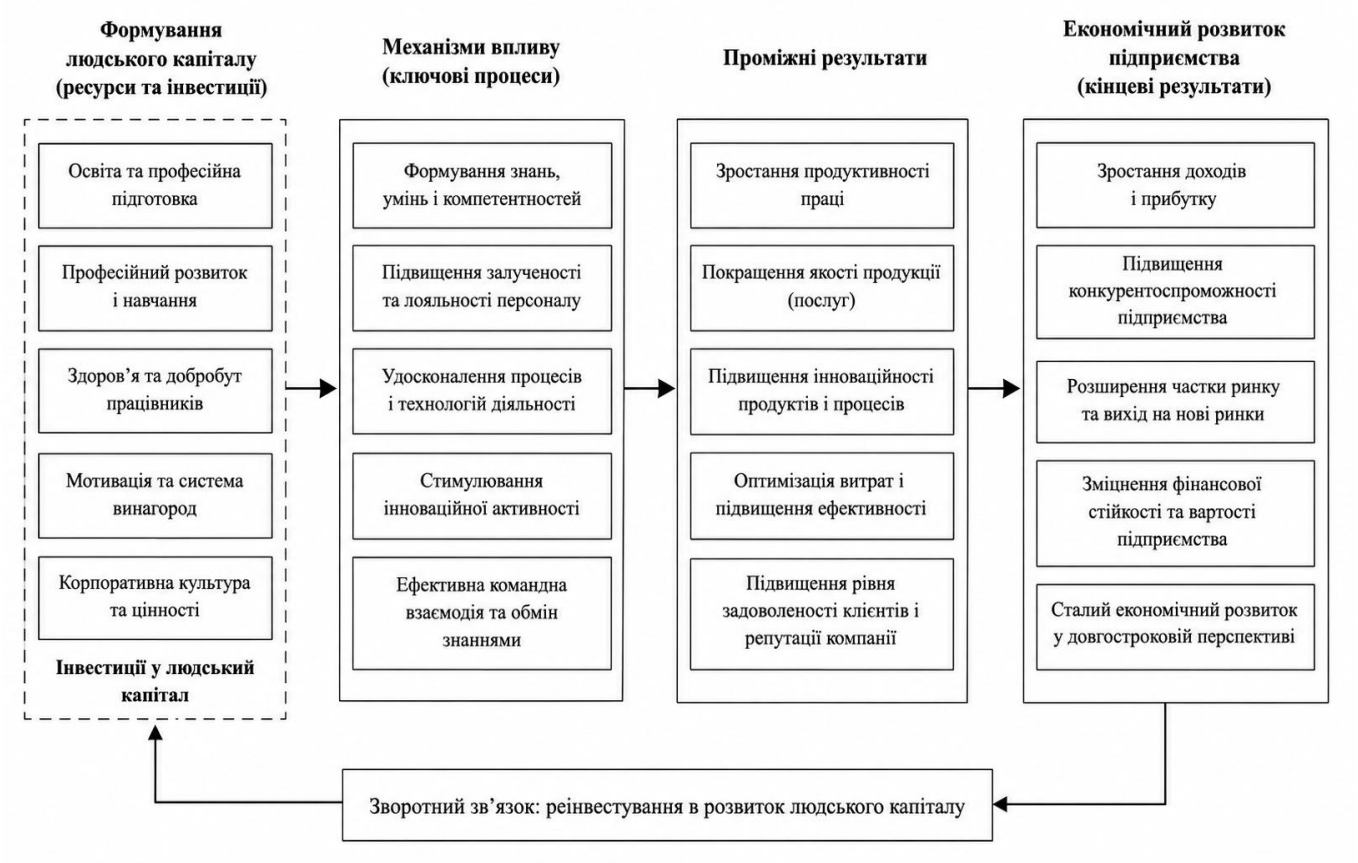


Рис. 1.3. Механізм впливу людського капіталу на економічний розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 17; 31; 40].

Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ефективне управління людським капіталом має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечувати відповідність міжнародним стандартам, підвищувати якість управлінських рішень, успішно функціонувати в умовах глобальної конкуренції та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Відповідно, оцінювання людського капіталу та аналіз ефективності його використання виступають важливою складовою системи стратегічного управління підприємством.

1.3. Світові практики розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення міжнародної конкуренції людський капітал дедалі частіше розглядається провідними компаніями світу як стратегічний актив, що визначає їхню конкурентоспроможність та довгострокову стійкість. Якщо раніше управління персоналом здебільшого зосереджувалося на кадровому забезпеченні виробничих процесів, то сьогодні пріоритетом стає створення умов для розвитку знань, компетентностей, творчого потенціалу та залученості працівників. У результаті сучасні міжнародні компанії формують комплексні системи розвитку людського капіталу, інтегровані в загальну корпоративну стратегію.

Однією з найбільш поширених тенденцій у сфері управління людським капіталом є перехід від епізодичного професійного навчання до концепції безперервного розвитку персоналу (Lifelong Learning). Її сутність полягає в тому, що професійні знання та навички працівників повинні постійно оновлюватися відповідно до змін технологій, бізнес-процесів і вимог ринку праці. У сучасних умовах швидкість оновлення знань є настільки високою, що професійна підготовка, отримана під час навчання у закладі освіти, вже не може забезпечити конкурентоспроможність працівника протягом усієї трудової діяльності [50].

Світова практика свідчить, що провідні міжнародні компанії розглядають навчання персоналу як довгострокову інвестицію, яка забезпечує не лише професійний розвиток працівників, а й підвищення ефективності бізнесу загалом. Саме тому значна увага приділяється створенню корпоративних систем навчання, внутрішніх освітніх платформ, програм професійної сертифікації та розвитку управлінських компетентностей. У багатьох транснаціональних корпораціях функціонують корпоративні університети, які забезпечують безперервний розвиток працівників на всіх рівнях управління.

Особливого значення набули цифрові форми навчання, які дозволяють забезпечити доступ до освітніх ресурсів незалежно від місця перебування працівників. Використання онлайн-платформ, інтерактивних курсів, віртуальних

тренінгів та систем дистанційного навчання сприяє підвищенню гнучкості освітнього процесу та створює можливості для швидкого оновлення професійних компетентностей персоналу [43].

Сучасні компанії дедалі частіше приділяють увагу не лише розвитку професійних знань (hard skills), але й формуванню так званих м'яких навичок (soft skills). До них належать комунікаційні здібності, навички командної роботи, критичне мислення, управління змінами, лідерство та емоційний інтелект. Саме ці компетентності забезпечують ефективну взаємодію працівників у багатокультурному середовищі та сприяють підвищенню адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища.

Поряд із безперервним навчанням важливе місце у світовій практиці займає управління талантами (Talent Management). Поява цього підходу пов'язана з усвідомленням того, що довгостроковий успіх компанії значною мірою залежить від здатності залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників. В умовах глобальної конкуренції за таланти підприємства дедалі частіше розглядають людський капітал як дефіцитний ресурс, який потребує особливої уваги з боку керівництва.

Система управління талантами охоплює комплекс заходів, спрямованих на виявлення працівників з високим потенціалом, створення умов для їх професійного розвитку та формування кадрового резерву. Значна увага приділяється плануванню кар'єри, наставництву, участі працівників у стратегічних проєктах та розвитку лідерських компетентностей.

Особливістю сучасного підходу до управління талантами є його інтеграція із загальною стратегією розвитку компанії. Якщо раніше кадровий резерв формувався переважно для заміщення керівних посад, то сьогодні розвиток талантів розглядається як важливий інструмент забезпечення інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу [40].

Міжнародні компанії активно використовують індивідуальні програми розвитку працівників, які враховують їх професійні цілі, потенціал та перспективи кар'єрного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню рівня

залученості персоналу, зміцненню лояльності працівників та зниженню ризику втрати цінних фахівців.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях є цифровізація бізнес-процесів. Швидке поширення цифрових технологій змінює зміст праці, вимоги до професійних компетентностей та підходи до організації роботи персоналу. Від працівників вимагається не лише володіння сучасними цифровими інструментами, а й здатність ефективно використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

За оцінками міжнародних експертів, у найближчі роки значна частина професій зазнає суттєвих змін під впливом автоматизації, штучного інтелекту та цифрових технологій. У зв'язку з цим ключового значення набувають цифрова грамотність, аналітичне мислення, навички роботи з даними та здатність швидко освоювати нові технології [50].

Сучасні міжнародні компанії активно інвестують у розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки саме вони забезпечують успішне впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності організації. При цьому цифровізація впливає не лише на виробничі процеси, а й на систему управління людським капіталом, включаючи рекрутинг, оцінювання персоналу, навчання та розвиток працівників [2; 18].

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити низку ключових напрямів розвитку людського капіталу, які набули найбільшого поширення у діяльності транснаціональних корпорацій. До них належать безперервне навчання персоналу, управління талантами, розвиток цифрових компетентностей, підтримка добробуту працівників, формування інклюзивного робочого середовища та впровадження сучасних систем мотивації й залученості персоналу.

Таблиця 1.4

Основні світові практики розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях

Практика	**Зміст**	**Приклади компаній**
Безперервне навчання (Lifelong Learning)	Постійне підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей працівників	Nestlé, Siemens, Unilever
Управління талантами (Talent Management)	Виявлення та розвиток працівників з високим потенціалом	Nestlé, Microsoft
Розвиток цифрових компетентностей	Підготовка персоналу до роботи в умовах цифрової економіки	Siemens, IBM
Програми добробуту працівників (Wellbeing)	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу	Nestlé, Unilever
Diversity, Equity & Inclusion (DEI)	Формування інклюзивного робочого середовища та рівних можливостей	Nestlé, Microsoft
Гнучкі форми зайнятості	Використання дистанційної та гібридної роботи	Google, Nestlé
Система Total Rewards	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Nestlé, Unilever

Складено автором на основі [42; 49; 50; 61; 63; 70; 71].

Як свідчать дані табл. 1.4, сучасні міжнародні компанії дедалі більше відходять від традиційного підходу до управління персоналом та орієнтуються на комплексний розвиток людського капіталу. Особлива увага приділяється створенню умов для професійного зростання працівників, розвитку цифрових компетентностей, підтримці їх добробуту та формуванню високого рівня залученості до реалізації корпоративних цілей.

Аналіз світових практик свідчить, що розвиток людського капіталу в міжнародних компаніях здійснюється через взаємопов'язану систему заходів, спрямованих на професійний розвиток працівників, формування кадрового потенціалу, розвиток цифрових компетентностей та підвищення рівня

залученості персоналу. Взаємозв'язок основних елементів сучасної моделі розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях наведено на рис. 1.4.

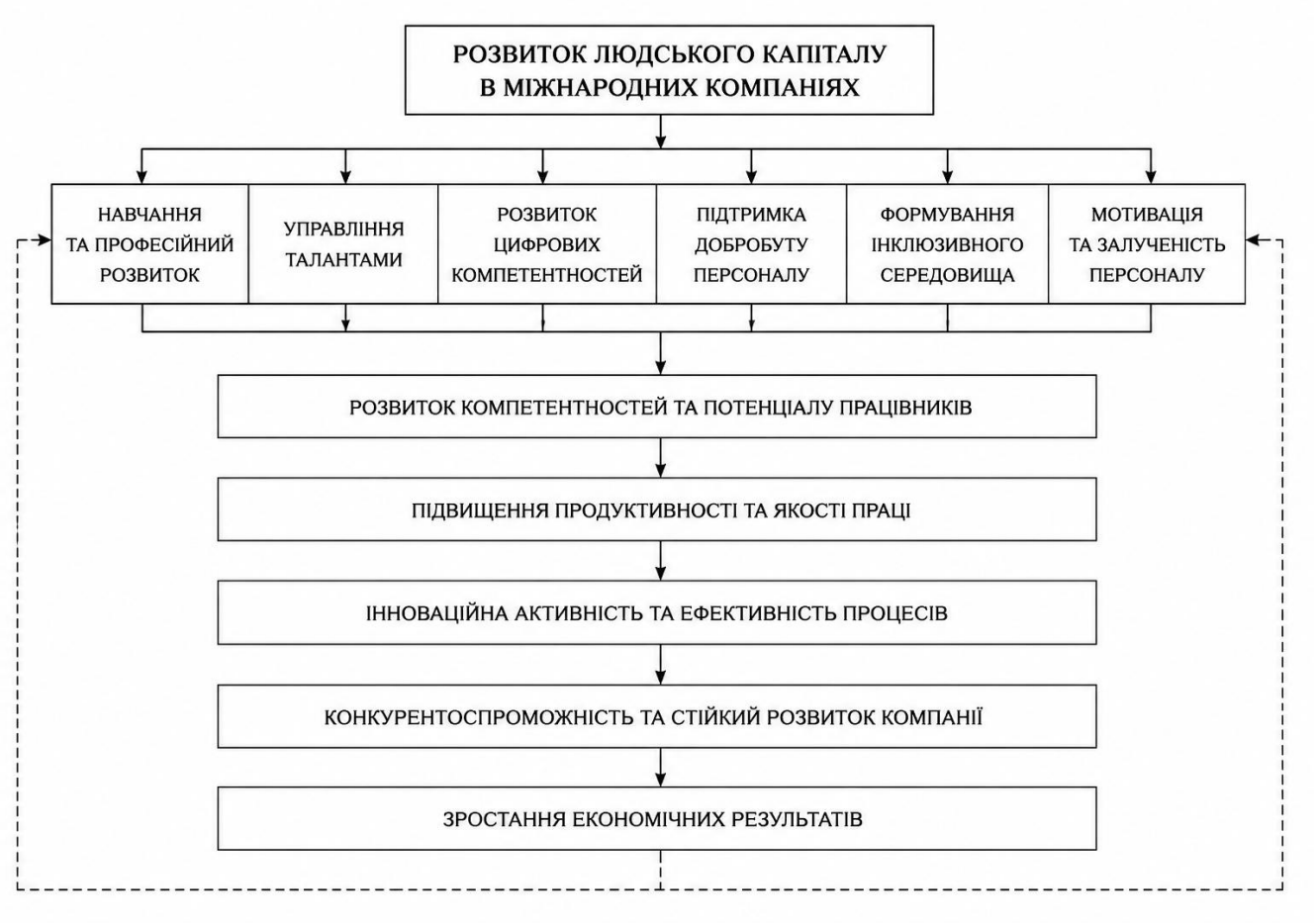


Рис. 1.4. Сучасна модель розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях

Як показано на рис. 1.4, сучасна модель розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях ґрунтується на комплексному поєднанні заходів, спрямованих на професійний розвиток працівників, управління талантами, формування цифрових компетентностей, підтримку добробуту персоналу та створення інклюзивного робочого середовища. Зазначені напрями взаємодіють між собою та формують єдину систему розвитку людського капіталу, орієнтовану на довгострокове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Реалізація таких практик сприяє розвитку компетентностей працівників, підвищенню продуктивності праці, зростанню інноваційної активності та

вдосконаленню бізнес-процесів. У результаті підприємства отримують додаткові конкурентні переваги, підвищують стійкість до змін зовнішнього середовища та забезпечують стабільне економічне зростання.

Важливою особливістю сучасних підходів є наявність зворотного зв'язку між результатами діяльності компанії та подальшим розвитком людського капіталу. Досягнуті економічні результати створюють додаткові можливості для інвестування в навчання, розвиток персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами, що забезпечує безперервний цикл розвитку людського капіталу.

Отже, сучасні міжнародні компанії розглядають людський капітал як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Світова практика свідчить, що ефективне управління людським капіталом передбачає не лише залучення кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх безперервного професійного розвитку, підтримки добробуту, формування цифрових компетентностей та підвищення рівня залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Водночас розвиток людського капіталу дедалі більше інтегрується в систему стратегічного управління компаніями та розглядається як важлива передумова інноваційної активності, підвищення продуктивності праці й адаптації бізнесу до змін глобального середовища. Саме тому дослідження особливостей формування, розвитку та використання людського капіталу набуває особливої актуальності для міжнародних компаній, діяльність яких здійснюється в умовах високої конкуренції та постійних технологічних трансформацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ NESTLÉ

2.1. Загальна характеристика діяльності Nestlé та системи управління людським капіталом

Nestlé є однією з найбільших компаній харчової промисловості світу, продукція якої представлена більш ніж у 180 країнах. Компанія здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації продуктів харчування, напоїв, дитячого харчування, кормів для домашніх тварин та інших товарів повсякденного попиту. У своїй діяльності Nestlé поєднує принципи сталого розвитку, інноваційного управління та довгострокового інвестування в людський капітал, розглядаючи працівників як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

На українському ринку компанія працює з 1994 року. Протягом тривалого періоду Nestlé послідовно розширювала свою присутність в Україні шляхом розвитку власного виробництва та придбання місцевих підприємств. Сьогодні ТОВ «Нестле Україна» входить до складу міжнародної групи Nestlé та забезпечує виробництво й реалізацію широкого асортименту харчової продукції як для внутрішнього ринку, так і для експорту.

Виробнича діяльність компанії в Україні представлена кількома підприємствами, зокрема Львівською кондитерською фабрикою «Світоч» та фабрикою з виробництва кулінарної продукції в с. Смолигів Волинської області. До портфеля брендів компанії належать відомі торгові марки «Світоч», NESCAFÉ, TORCHYN, MIVINA, Purina та інші, що займають вагомі позиції на українському ринку продовольчих товарів.

ТОВ «Нестле Україна» є складовою міжнародної корпоративної структури Nestlé та здійснює свою діяльність відповідно до загальних принципів і стандартів групи. Зокрема, компанія впроваджує корпоративні підходи до управління людським капіталом, розвитку персоналу, забезпечення безпечних

умов праці, підтримки різноманіття та інклюзивності, а також формування системи безперервного професійного навчання працівників.

Діяльність ТОВ «Нестле Україна» у складі міжнародної групи Nestlé можна представити у вигляді схеми (рис. 2.1).

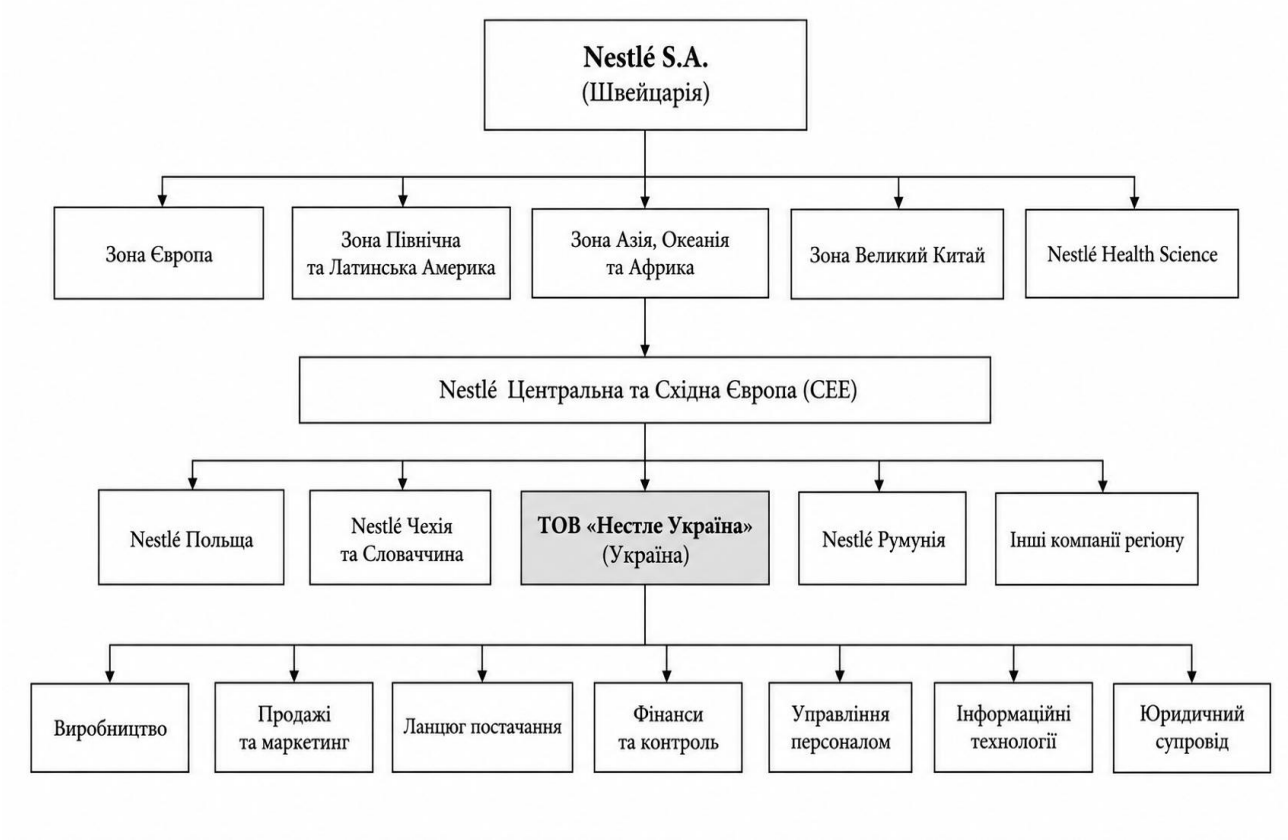


Рис. 2.1. Місце ТОВ «Нестле Україна» в структурі групи Nestlé

Як видно з рис. 2.1, ТОВ «Нестле Україна» функціонує як складова міжнародної групи Nestlé та реалізує корпоративні стандарти управління, адаптуючи їх до особливостей українського ринку. Такий підхід забезпечує поєднання глобального досвіду компанії з урахуванням національних економічних умов, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та розвитку його кадрового потенціалу.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нестле Україна» за 2021–2024 рр. Узагальнену характеристику результатів діяльності підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця. 2.1

Ключові показники діяльності компанії Nestlé за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий обсяг продажів, млрд дол. США	95,0	98,2	93,0	-2,1
Чистий прибуток, млрд дол. США	10,9	11,6	11,2	+2,8
Кількість працівників, тис. осіб	275	273	270	-1,8
Кількість країн присутності	187	188	188	+0,5
Кількість виробничих підприємств (фабрик)	352	349	344	-2,3
Інвестиції у сталий розвиток, млрд дол. США	1,8	2,3	2,5	+38,9

Складено автором на основі звітів Nestlé Annual Review 2024 та Creating Shared Value and Sustainability Report 2024

Дані табл. 2.1 свідчать, що Nestlé зберігає провідні позиції на світовому ринку харчової продукції та демонструє стабільні результати діяльності навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Упродовж 2022–2024 рр. чистий прибуток компанії зріс на 2,8 %, що свідчить про ефективність реалізованої бізнес-моделі та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Водночас обсяг продажів у 2024 році дещо скоротився порівняно з 2022 роком, що значною мірою пов'язано зі змінами споживчого попиту та макроекономічними факторами.

Особливу увагу компанія приділяє питанням сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. За досліджуваний період обсяг інвестицій у відповідні програми зріс майже на 39 %, що підтверджує стратегічну орієнтацію Nestlé на довгострокове створення цінності для суспільства, працівників і бізнесу. Одночасно компанія здійснює оптимізацію виробничої мережі та організаційної структури, що проявилося у незначному скороченні кількості працівників і виробничих підприємств.

В Україні діяльність міжнародної корпорації здійснюється через ТОВ «Нестле Україна», яке є важливою складовою регіонального бізнесу Nestlé та функціонує відповідно до корпоративних стандартів групи. Управління діяльністю підприємства здійснюється через систему взаємопов'язаних

структурних підрозділів, які забезпечують реалізацію виробничих, комерційних, фінансових та кадрових функцій. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональної побудови організаційної структури управління, яка забезпечує координацію діяльності окремих підрозділів, оперативність прийняття управлінських рішень та реалізацію корпоративної стратегії. ТОВ «Нестле Україна» функціонує відповідно до загальних принципів організаційного управління групи Nestlé, адаптуючи їх до особливостей національного ринку. Спрощену модель організаційної структури управління підприємством наведено на рис. 2.2.

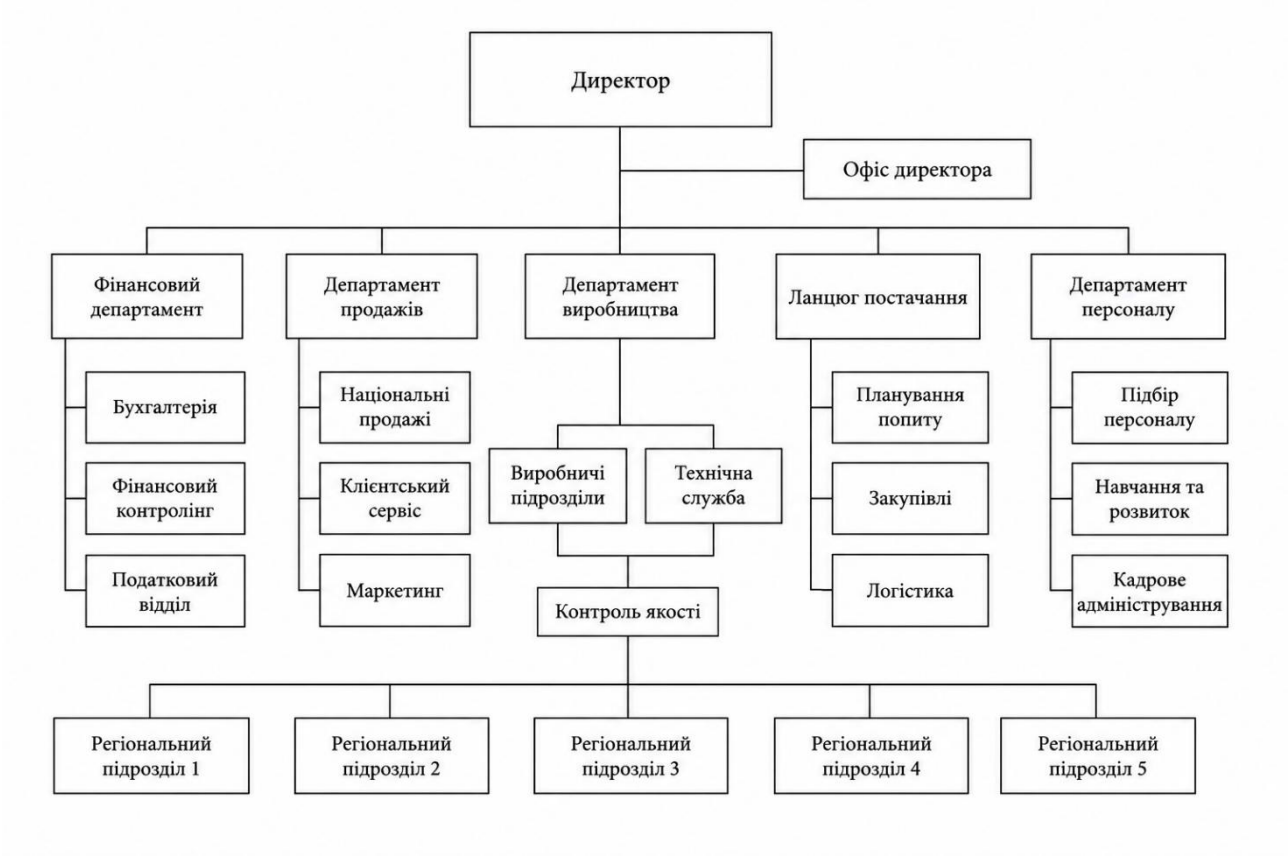


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Нестле Україна»

Як видно з рис. 2.2, організаційна структура ТОВ «Нестле Україна» побудована за функціональним принципом та охоплює основні напрями діяльності підприємства, зокрема виробництво, збут, фінанси, логістику та управління персоналом. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл повноважень

між структурними підрозділами та створює передумови для ефективної реалізації корпоративних стандартів Nestlé.

Для оцінювання результативності діяльності українського підрозділу доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр. Аналіз динаміки активів, доходу, фінансових результатів та власного капіталу дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, його фінансову стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності компанії Nestlé за 2022–2024 рр.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2021–2024 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**2024 р. до 2022 р., %**
Активи, тис. грн	4 690 002	6 416 816	7 027 309	149,8
Власний капітал, тис. грн	(5 000 390)	(4 219 269)	609 310	–
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12 164 298	12 554 428	14 945 191	122,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн	(1 545 157)	(821 082)	(1 056 318)	–
Середня кількість працівників, осіб	н.д.	н.д.	3 395	–
Темп приросту чистого доходу, %	–	3,2	19,0	–

Складено автором на основі фінансової звітності та Звіту про управління ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Дані табл. 2.2 свідчать, що протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Нестле Україна» функціонувало в умовах складного зовнішнього середовища, зумовленого наслідками повномасштабної війни, трансформацією логістичних ланцюгів постачання та зростанням операційних витрат. Незважаючи на зазначені виклики, підприємство зберігало стабільні позиції на ринку та демонструвало поступове зростання масштабів діяльності.

Одним із підтверджень позитивної динаміки є збільшення вартості активів підприємства. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 4690,0 млн грн, то у 2024 році зріс до 7027,3 млн грн, тобто майже на 49,8 %. Зростання активів свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збереження його виробничого потенціалу навіть в умовах воєнного часу.

Позитивною тенденцією також стало зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації збільшився з 12164,3 млн грн у 2022 році до 14945,2 млн грн у 2024 році. Загальний приріст за досліджуваний період склав 22,9 %. При цьому найбільш суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли порівняно з попереднім роком дохід збільшився на 19,0 %. Це свідчить про поступове відновлення ринкової активності підприємства, адаптацію до нових умов господарювання та збереження попиту на продукцію компанії.

Разом із тим результати діяльності ТОВ «Нестле Україна» у досліджуваному періоді залишалися збитковими. У 2022 році чистий збиток підприємства становив 1545,2 млн грн. У 2023 році його розмір скоротився до 821,1 млн грн, що свідчило про певне покращення фінансових результатів. Проте у 2024 році чистий збиток знову зріс і досяг 1056,3 млн грн. Така ситуація значною мірою пояснюється впливом воєнних ризиків, інфляційних процесів, коливанням валютних курсів, а також необхідністю здійснення додаткових витрат для підтримання безперервності діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує динаміка власного капіталу підприємства. Якщо у 2022–2023 роках його значення залишалося від'ємним, то за результатами 2024 року компанії вдалося сформувати позитивний власний капітал у розмірі 609,3 млн грн. Це свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства та створює більш сприятливі передумови для подальшого розвитку.

Для наочнішого відображення змін основних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу від реалізації продукції та фінансових результатів підприємства (рис. 2.2).

Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2022–2024 рр. ТОВ «Нестле Україна» здійснювало діяльність в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та загальним погіршенням економічної ситуації в країні. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти стабільні позиції на ринку та забезпечити зростання масштабів господарської діяльності.

Одним із найбільш показових індикаторів розвитку підприємства є динаміка активів. За досліджуваний період їх загальна вартість збільшилася з 4690,0 млн грн у 2022 році до 7027,3 млн грн у 2024 році, або майже на 49,8 %. Таке зростання свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та підтримання виробничого потенціалу навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією також є збільшення обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зріс із 12164,3 млн грн у 2022 році до 14945,2 млн грн у 2024 році, що відповідає приросту на 22,9 %. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли дохід збільшився майже на 19 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про поступове відновлення ринкової активності підприємства, ефективну адаптацію до змін умов господарювання та збереження конкурентних позицій на ринку.

Разом із тим у структурі джерел фінансування спостерігаються неоднозначні тенденції. Зокрема, власний капітал підприємства у 2024 році становив 609,3 млн грн, тоді як поточні зобов'язання досягли 5914,1 млн грн. Така структура капіталу свідчить про високу залежність підприємства від залучених ресурсів та потребує детальнішого аналізу показників фінансової стійкості й платоспроможності.

У досліджуваному періоді ТОВ «Нестле Україна» залишалося прибутковим підприємством. Чистий прибуток у 2023 році становив 821,1 млн грн, а у 2024 році зріс до 1056,3 млн грн. Збільшення фінансового результату на 28,6 % свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та успішну адаптацію компанії до складних економічних умов.

Для більш наочного відображення змін результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Нестле Україна», яка наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу та фінансового результату ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр.

Дані рис. 2.3 підтверджують позитивну тенденцію до зростання обсягів діяльності ТОВ «Нестле Україна» упродовж 2022–2024 рр. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство забезпечило стабільне збільшення чистого доходу від реалізації продукції. Найбільш суттєве зростання спостерігалося у 2024 році, коли обсяг доходу досяг 14945,2 млн грн, що на 19,0 % більше порівняно з попереднім роком.

Динаміка чистого прибутку була менш стабільною. Якщо у 2022 році його величина становила 1545,2 млн грн, то у 2023 році показник знизився до 821,1 млн грн. Разом із тим у 2024 році спостерігалося відновлення позитивної

тенденції, внаслідок чого чистий прибуток зріс до 1056,3 млн грн. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності його діяльності.

Важливим аспектом оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є аналіз показників рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. Розрахунок основних показників рентабельності ТОВ «Нестле Україна» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники прибутковості та рентабельності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
ROA, %	50,69	12,80	15,03
ROE, %	42,48	19,46	173,36
ROS, %	12,70	6,54	7,07
Валова рентабельність, %	29,92	24,72	25,87

Показники рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток у процесі господарської діяльності. Результати розрахунків свідчать, що впродовж 2022–2024 рр. ТОВ «Нестле Україна» загалом зберігало достатній рівень прибутковості, хоча окремі показники демонстрували суттєві коливання.

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році становила 50,69 %, однак у 2023 році знизилася до 12,80 %. У 2024 році спостерігалося часткове відновлення показника до 15,03 %, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та покращення результативності його операційної діяльності.

Для більш наочного відображення динаміки показників прибутковості доцільно проаналізувати зміни коефіцієнтів рентабельності, наведених на рис. 2.4.

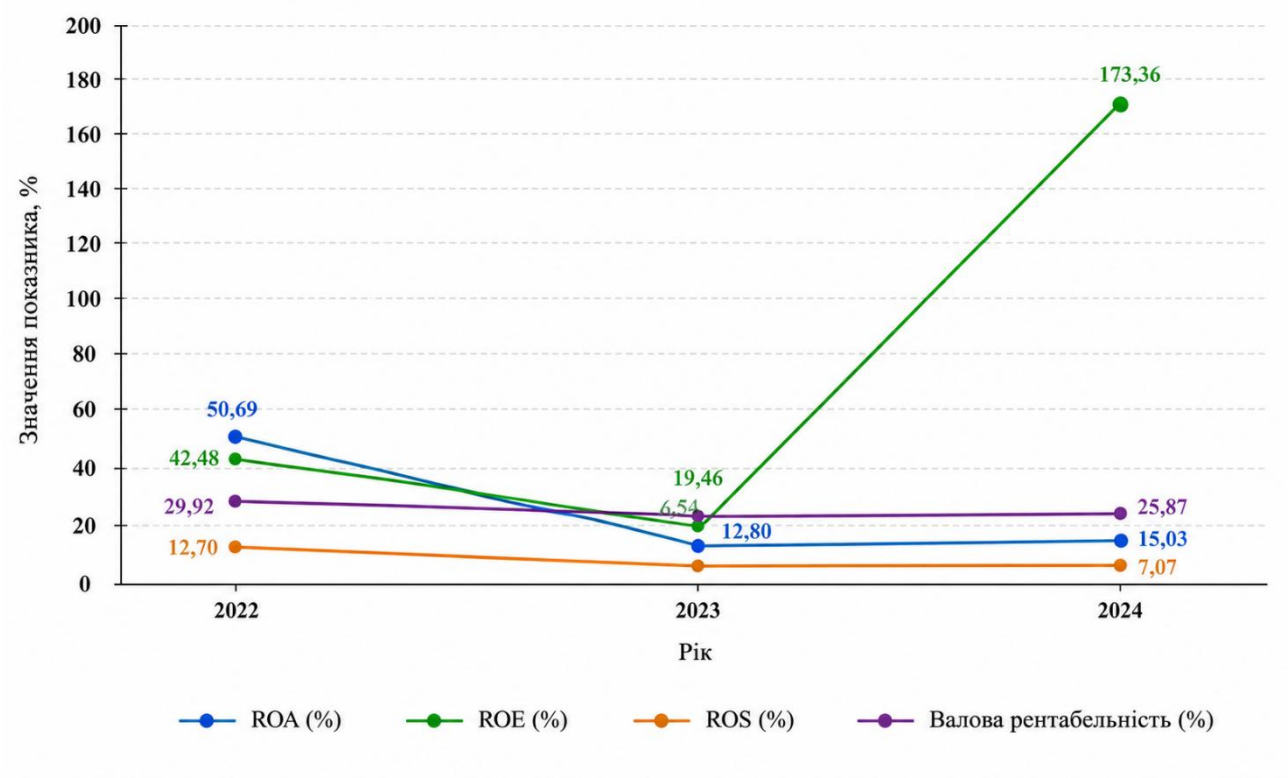


Рис. 2.4. Динаміка показників прибутковості та рентабельності ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Дані рис. 2.4 підтверджують нестабільний характер динаміки показників рентабельності у досліджуваному періоді. Найбільші коливання спостерігалися щодо рентабельності власного капіталу (ROE), яка у 2024 році досягла 173,36 %. Настільки високе значення пояснюється істотним скороченням величини власного капіталу підприємства при одночасному збереженні прибуткової діяльності, що призвело до суттєвого зростання показника.

Рентабельність продажів (ROS) протягом 2022–2024 рр. залишалася відносно стабільною та коливалася в межах від 6,54 % до 12,70 %. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прийнятний рівень прибутковості реалізації продукції навіть за умов зростання витрат та нестабільності зовнішнього середовища.

Валова рентабельність у 2024 році становила 25,87 %, що підтверджує ефективність виробничої діяльності підприємства та його здатність формувати

достатній рівень валового прибутку. Збереження високої валової рентабельності створює необхідні передумови для фінансування поточної діяльності, інвестиційного розвитку та реалізації програм розвитку персоналу.

Важливою складовою оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз його ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів та відображають рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Результати розрахунку основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нестле Україна» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	**Нормативне значення**	**2022**	**2023**	**2024**
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	0,42	0,45	0,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	0,23	0,31	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,01	0,12	0,21

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду показники ліквідності ТОВ «Нестле Україна» характеризувалися загалом позитивною динамікою. Незважаючи на те, що їх значення залишалися нижчими за рекомендовані нормативи, у 2023–2024 рр. спостерігалося поступове покращення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,42 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, що свідчить про покращення співвідношення між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Аналогічна тенденція спостерігалася щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, який збільшився з 0,23 до 0,54. Це вказує на підвищення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів.

Позитивні зміни відбулися і щодо абсолютної ліквідності. У 2024 році її значення досягло 0,21 проти 0,01 у 2022 році, що свідчить про зростання обсягу найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів підприємства.

Для більш наочного відображення змін показників ліквідності доцільно проаналізувати їх динаміку, наведену на рис. 2.5.

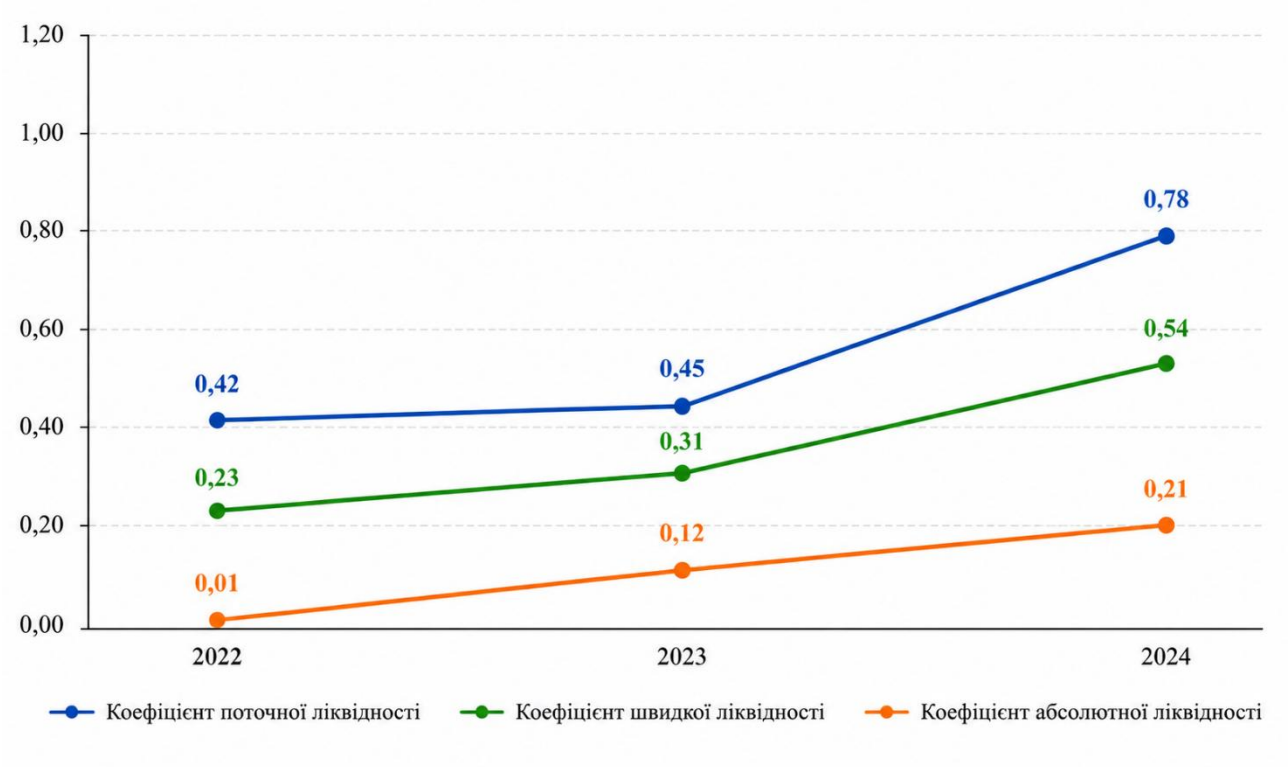


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Поряд із ліквідністю важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства мають показники фінансової стійкості. Вони характеризують структуру джерел фінансування, рівень залежності від позикового капіталу та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності підприємства та виявити потенційні ризики його діяльності. Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	1,19	0,66	0,09
Коефіцієнт фінансування	0,54	0,40	0,10
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	1,17	0,52	-0,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,56	-2,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Дані табл. 2.5 свідчать про погіршення окремих характеристик фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» протягом досліджуваного періоду. Найбільш суттєві зміни спостерігалися у структурі джерел фінансування підприємства, що проявилося у скороченні показників автономії та забезпеченості власними оборотними коштами.

Коефіцієнт автономії знизився з 1,19 у 2022 році до 0,09 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігалася щодо коефіцієнта фінансування, який скоротився з 0,54 до 0,10. Це вказує на посилення залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Негативною тенденцією є також зниження коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами до від'ємного значення у 2024 році, що свідчить про недостатність власних ресурсів для фінансування оборотних активів. Водночас слід враховувати, що підприємство є частиною великої міжнародної корпорації та має можливість використовувати внутрішньокорпоративні механізми фінансування, що частково компенсує ризики, пов'язані зі зміною структури капіталу.

Для більш наочного відображення змін показників фінансової стійкості доцільно проаналізувати їх динаміку, наведену на рис. 2.6.

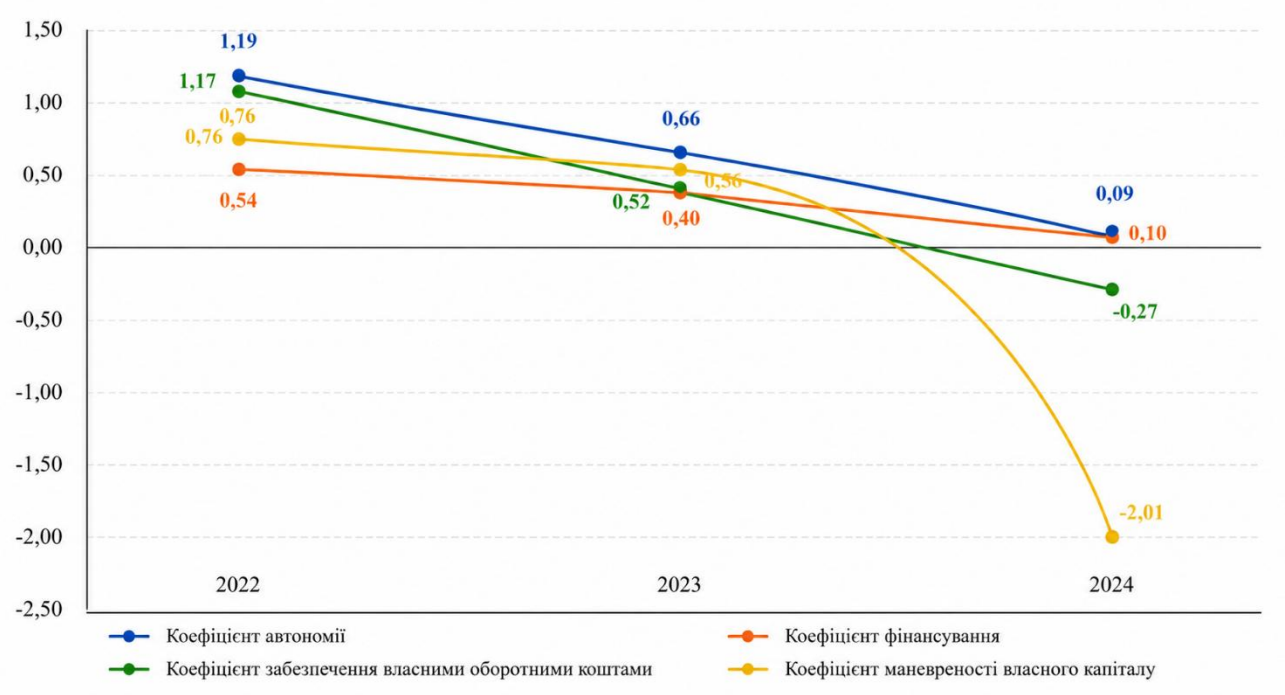


Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Дані рис. 2.6 підтверджують тенденцію до погіршення окремих показників фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» у досліджуваному періоді. Найбільш суттєві зміни спостерігаються щодо коефіцієнта автономії, який знизився з 1,19 у 2022 році до 0,09 у 2024 році. Це свідчить про скорочення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування та посилення залежності підприємства від залучених ресурсів.

Аналогічна динаміка характерна для коефіцієнта фінансування, значення якого протягом 2022–2024 рр. зменшилося з 0,54 до 0,10. Крім того, у 2024 році від'ємного значення набув коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, що свідчить про недостатність власних ресурсів для фінансування поточної діяльності підприємства. Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу також вказує на зниження фінансової гнучкості підприємства.

Водночас результати проведеного аналізу не дають підстав оцінювати фінансовий стан ТОВ «Нестле Україна» виключно як проблемний. Незважаючи на погіршення окремих показників фінансової стійкості, підприємство демонструє стабільне зростання доходів, підтримує прибуткову діяльність та

зберігає значні масштаби операційної діяльності. Важливо враховувати, що компанія функціонує у складі міжнародної групи Nestlé, що забезпечує додаткові можливості фінансової підтримки та доступ до внутрішньокорпоративних ресурсів.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Нестле Україна» зберігає стійкі ринкові позиції та здатність забезпечувати розвиток навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Незважаючи на наявність окремих проблем у сфері ліквідності та фінансової стійкості, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, підтримує прибутковість діяльності та продовжує реалізацію стратегічних напрямів розвитку. Досягнення таких результатів значною мірою пов'язане не лише з ефективним використанням фінансових ресурсів, а й із якістю управління людським капіталом, який виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних міжнародних компаній. У зв'язку з цим доцільним є дослідження особливостей системи управління людським капіталом Nestlé та оцінка її впливу на результати діяльності підприємства.

2.2. Аналіз системи управління людським капіталом Nestlé

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність міжнародних компаній дедалі більше визначається не лише обсягами фінансових ресурсів, рівнем технологічного забезпечення чи масштабами виробництва, а й якістю людського капіталу. Саме знання, професійні компетентності, інноваційний потенціал та рівень залученості працівників формують основу довгострокового економічного розвитку підприємств і забезпечують їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для міжнародних компаній людський капітал виступає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень та результати діяльності.

Компанія Nestlé розглядає працівників як один із ключових чинників створення довгострокової цінності для бізнесу. Відповідно до корпоративної стратегії, розвиток людського капіталу інтегрований у систему управління

компанією та охоплює процеси підбору персоналу, професійного навчання, розвитку лідерських компетенцій, формування інклюзивного робочого середовища, підтримки добробуту працівників і забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє поєднувати досягнення економічних результатів із розвитком персоналу та зміцненням корпоративної культури.

Особливістю моделі управління людським капіталом Nestlé є її орієнтація на довгостроковий розвиток працівників. Компанія інвестує значні ресурси у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових навичок, формування кадрового резерву та підготовку майбутніх керівників. Важливим напрямом роботи є також залучення молодих фахівців через спеціальні освітні та кар'єрні програми, спрямовані на формування сучасних професійних компетенцій та підтримку зайнятості молоді.

Для оцінювання масштабів людського капіталу компанії доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують персонал Nestlé та результати реалізації корпоративної кадрової політики (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники розвитку людського капіталу Nestlé у 2022–2024 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
Чисельність працівників, тис. осіб	275	273	270
Частка жінок у загальній чисельності персоналу, %	45,9	46,1	46,3
Частка жінок на керівних посадах, %	45,2	46,0	47,2
Кількість країн присутності компанії	187	188	188
Кількість виробничих підприємств	352	349	344
Учасники програми Nestlé Needs YOUth, млн осіб	5,3	5,8	6,0

Складено автором на основі звітів Nestlé Annual Review та Creating Shared Value and Sustainability Report за 2022–2024 рр.

Дані табл. 2.6 свідчать, що Nestlé послідовно реалізує політику розвитку людського капіталу як одного з ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Незважаючи на незначне скорочення

загальної чисельності персоналу, компанія продовжує інвестувати у розвиток працівників, удосконалення системи управління талантами та формування інклюзивного робочого середовища.

Важливою тенденцією є зростання частки жінок як у загальній чисельності персоналу, так і на керівних посадах. Якщо у 2022 році жінки займали 45,2 % керівних посад, то у 2024 році цей показник досяг 47,2 %. Це свідчить про реалізацію принципів рівних можливостей та формування більш збалансованої системи управління персоналом.

Одним із пріоритетних напрямів кадрової політики компанії є підтримка молоді та розвиток майбутнього кадрового потенціалу. У межах глобальної ініціативи Nestlé Needs YOUth компанія сприяє професійному розвитку молодих фахівців, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості молоді. У 2024 році кількість учасників цієї програми досягла близько 6 млн осіб, що свідчить про масштабність відповідних соціально-економічних ініціатив.

Система управління людським капіталом Nestlé має комплексний характер і охоплює взаємопов'язані напрями роботи з персоналом, спрямовані на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Основні складові цієї системи наведено на рис. 2.7.

Як видно з рис. 2.7, система управління людським капіталом Nestlé охоплює всі основні етапи роботи з персоналом — від залучення працівників до розвитку їхніх компетентностей, оцінювання результатів діяльності та формування умов для професійного й особистісного зростання. Особливістю підходу компанії є інтеграція кадрової політики із загальною бізнес-стратегією та орієнтація на довгостроковий розвиток працівників.



Рис. 2.7. Структура системи управління людським капіталом Nestlé

Одним із ключових напрямів управління людським капіталом у Nestlé є навчання та професійний розвиток персоналу, які розглядаються як важливий інструмент підвищення продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності компанії.

Одним із ключових напрямів кадрової політики Nestlé є безперервний розвиток професійних компетентностей працівників. Компанія виходить із того, що інвестиції в навчання персоналу є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації, технологічних змін та зростання вимог до якості управлінських рішень. Тому розвиток людського капіталу інтегрований у загальну стратегію компанії та охоплює всі категорії персоналу — від виробничих працівників до керівників вищої ланки.

Система навчання Nestlé базується на принципі безперервного професійного розвитку (continuous learning) та передбачає поєднання

традиційних і цифрових форматів навчання. Працівники мають доступ до корпоративних освітніх платформ, онлайн-курсів, програм розвитку лідерства, професійних тренінгів і міжнародних програм обміну досвідом. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, управлінських навичок та інноваційного мислення, які є важливими для забезпечення ефективності діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом кадрової політики є підготовка майбутніх керівників та формування кадрового резерву. Компанія реалізує спеціалізовані програми розвитку талантів, спрямовані на виявлення працівників із високим потенціалом та їх подальшу підготовку до виконання управлінських функцій. Такий підхід сприяє забезпеченню наступності управління та формуванню внутрішнього кадрового потенціалу.

Для оцінювання основних напрямів розвитку людського капіталу доцільно узагальнити ключові інструменти та програми навчання персоналу, що використовуються в компанії Nestlé (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні інструменти розвитку людського капіталу в компанії Nestlé

Напрям розвитку	**Характеристика**
Корпоративне навчання	Онлайн-курси, тренінги, освітні програми
Розвиток лідерства	Підготовка керівників, програми наставництва
Управління талантами	Виявлення працівників із високим потенціалом
Цифрові компетентності	Навчання цифровим інструментам та технологіям
Міжнародний обмін досвідом	Участь у глобальних програмах розвитку
Кар'єрне планування	Формування індивідуальних траєкторій розвитку

Складено автором на основі корпоративних матеріалів та звітів Nestlé.

Важливою складовою сучасної системи управління людським капіталом Nestlé є формування інклюзивного робочого середовища, яке забезпечує рівні можливості для професійного розвитку працівників незалежно від статі, віку, національності чи інших індивідуальних особливостей. Компанія розглядає

різноманіття персоналу як джерело інновацій, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Реалізація принципів Diversity, Equity & Inclusion (DEI) передбачає створення умов для рівноправної участі працівників у діяльності компанії, забезпечення прозорих можливостей кар'єрного зростання та підтримку корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі й співпраці. Особлива увага приділяється досягненню гендерного балансу на керівних посадах, розвитку інклюзивного лідерства та запобіганню будь-яким проявам дискримінації.

Одним із показників ефективності реалізації політики DEI є поступове збільшення частки жінок на керівних посадах. Компанія послідовно наближається до досягнення гендерного балансу в системі управління, що відповідає сучасним міжнародним підходам до розвитку людського капіталу та принципам сталого розвитку.

Основні напрями реалізації політики Diversity, Equity & Inclusion у компанії Nestlé наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні напрями реалізації політики Diversity, Equity & Inclusion у компанії Nestlé

Напрям	**Зміст**
Гендерна рівність	Розширення представництва жінок на керівних посадах
Рівні можливості	Забезпечення недискримінаційного доступу до кар'єрного розвитку
Інклюзивне лідерство	Розвиток навичок управління різноманітними командами
Підтримка молоді	Програми стажування та розвитку молодих спеціалістів
Корпоративна культура	Формування атмосфери взаємної поваги та співпраці
Соціальна відповідальність	Підтримка рівності та інклюзії в громадах присутності компанії

Складено автором на основі звітів Nestlé Annual Review та Creating Shared Value Report.

Поряд із розвитком професійних компетентностей важливе місце в системі управління людським капіталом Nestlé займає забезпечення добробуту працівників. Компанія виходить із того, що високий рівень залученості персоналу неможливий без створення безпечних умов праці, підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, а також забезпечення балансу між професійним і особистим життям.

2.3. Аналіз програм розвитку людського капіталу та їх економічної ефективності

Важливою складовою сучасної системи управління людським капіталом є реалізація цільових програм розвитку персоналу, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, зміцнення їхньої мотивації, формування кадрового резерву та забезпечення високого рівня залученості до діяльності компанії. Для міжнародних корпорацій такі програми виступають не лише інструментом кадрової політики, а й важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу.

Компанія Nestlé реалізує комплекс взаємопов’язаних програм розвитку людського капіталу, які охоплюють професійне навчання, розвиток лідерських компетентностей, підтримку молодих фахівців, формування інклюзивного робочого середовища та забезпечення добробуту працівників. Особливістю підходу компанії є поєднання соціальних та економічних цілей, оскільки інвестиції в персонал розглядаються як важлива умова підвищення ефективності діяльності підприємства.

Серед реалізованих програм особливе місце займають ініціативи, спрямовані на підтримку добробуту працівників (Wellbeing). У сучасних умовах саме фізичне та психологічне благополуччя персоналу дедалі частіше розглядається як один із чинників підвищення продуктивності праці, зміцнення лояльності працівників та забезпечення стабільного функціонування організації.

Програми Wellbeing охоплюють заходи з охорони праці, підтримки ментального здоров'я, профілактики професійного вигорання, розвитку культури безпеки та формування сприятливого робочого середовища. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників працею, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню кадрового потенціалу компанії.

Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що інвестиції у добробут працівників мають не лише соціальне, а й економічне значення. Підтримка фізичного та психологічного здоров’я персоналу сприяє зниженню рівня професійного вигорання, скороченню втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність та підвищенню загальної продуктивності праці. Саме тому програми добробуту дедалі частіше розглядаються як важливий інструмент підвищення ефективності використання людського капіталу.

У Nestlé концепція добробуту працівників інтегрована в загальну систему управління персоналом та охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на створення безпечного, комфортного та інклюзивного робочого середовища. Компанія приділяє значну увагу питанням охорони праці, профілактики професійних ризиків, підтримки ментального здоров’я працівників, а також розвитку корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі та відповідальності. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня залученості персоналу та зміцненню лояльності працівників до компанії.

Важливою особливістю програм Wellbeing є їх комплексний характер, оскільки вони поєднують заходи у сфері фізичного здоров’я, психологічної підтримки, професійного розвитку та забезпечення балансу між роботою й особистим життям. Реалізація таких програм дозволяє компанії не лише підтримувати високу працездатність персоналу, а й створювати передумови для довгострокового розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентних переваг бізнесу.

Система підтримки добробуту працівників у Nestlé має комплексний характер і поєднує заходи, спрямовані на забезпечення фізичного здоров'я, психологічного благополуччя, безпечних умов праці та підтримання балансу між

професійним і особистим життям. Реалізація таких програм сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та зростанню продуктивності праці. Основні напрями програм Wellbeing, що реалізуються в компанії Nestlé, наведено на рис. 2.8.

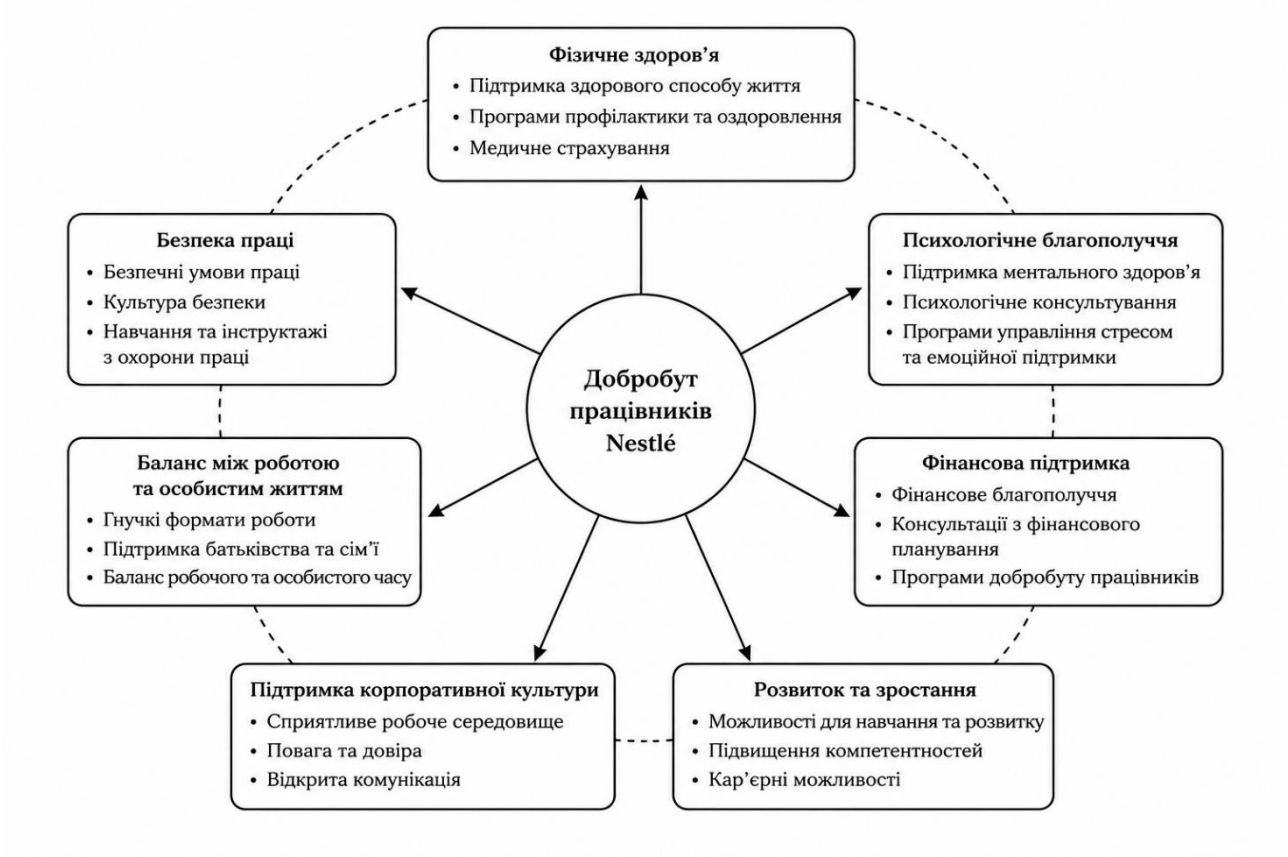


Рис. 2.8. Основні напрями реалізації програм добробуту працівників (Wellbeing) у компанії Nestlé

Джерело: складено автором на основі корпоративних матеріалів Nestlé.

Я Як видно з рис. 2.8, система підтримки добробуту працівників у Nestlé охоплює широкий спектр напрямів, пов'язаних із фізичним здоров'ям, психологічним благополуччям, безпекою праці, професійним розвитком та забезпеченням балансу між роботою й особистим життям. Такий комплексний підхід відповідає сучасним тенденціям управління людським капіталом та сприяє формуванню сприятливого робочого середовища.

Особливу увагу компанія приділяє питанням охорони праці та розвитку культури безпеки. Безпечні умови праці розглядаються не лише як обов'язкова вимога законодавства, а й як важливий чинник підвищення продуктивності праці, зниження виробничих ризиків та зміцнення довіри працівників до роботодавця. Одночасно реалізуються програми підтримки ментального здоров'я, які набувають особливого значення в умовах високої динамічності сучасного бізнес-середовища.

Важливим результатом реалізації програм розвитку, інклюзивності та добробуту є підвищення рівня залученості персоналу, зростання лояльності працівників та зміцнення кадрового потенціалу компанії. Це створює необхідні передумови для досягнення стратегічних цілей бізнесу та забезпечення стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Ефективність програм розвитку людського капіталу проявляється не лише у соціальних результатах, а й у їх впливі на економічні показники діяльності підприємства. Підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток лідерських компетентностей, підтримка добробуту персоналу та створення інклюзивного робочого середовища сприяють зростанню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень і більш ефективному використанню ресурсів компанії.

Результати фінансово-економічного аналізу, проведеного у підрозділі 2.1, свідчать про збереження позитивної динаміки доходів та прибуткової діяльності ТОВ «Нестле Україна» навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Хоча фінансові результати формуються під впливом багатьох чинників, ефективна система розвитку людського капіталу створює важливі передумови для підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, програми розвитку людського капіталу Nestlé мають комплексний характер і спрямовані на досягнення як соціальних, так і економічних результатів. Їх реалізація сприяє формуванню

висококваліфікованого персоналу, підвищенню залученості працівників та створює основу для стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

З метою узагальнення основних напрямів розвитку людського капіталу доцільно розглянути ключові програми, що реалізуються компанією Nestlé, та оцінити їх очікуваний вплив на персонал і результати діяльності підприємства. Основні програми розвитку людського капіталу та їх цільове призначення наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні програми розвитку людського капіталу Nestlé та їх очікувані результати

Програма	**Основна мета**	**Цільова аудиторія**	**Очікувані результати**
Nestlé Needs YOUth	Підтримка молоді та розвиток майбутніх фахівців	Студенти, випускники, молоді спеціалісти	Формування кадрового резерву, підвищення зайнятості молоді
Leadership Development Program	Розвиток лідерських компетентностей	Керівники та перспективні працівники	Підвищення управлінської ефективності
Digital Upskilling	Розвиток цифрових навичок	Працівники всіх категорій	Прискорення цифрової трансформації
Talent Management	Виявлення та розвиток талантів	Працівники з високим потенціалом	Формування внутрішнього кадрового резерву
Wellbeing Programs	Підтримка фізичного та психологічного добробуту	Усі працівники	Підвищення залученості та продуктивності праці
DEI Initiatives	Забезпечення рівності та інклюзивності	Усі працівники	Покращення корпоративної культури та якості управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі корпоративних звітів та матеріалів Nestlé.

Дані табл. 2.9 свідчать, що програми розвитку людського капіталу Nestlé охоплюють усі ключові аспекти роботи з персоналом — від залучення молодих фахівців і розвитку професійних компетентностей до підтримки добробуту працівників та формування інклюзивного робочого середовища. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток кадрового потенціалу та дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Особливе значення для довгострокового розвитку компанії має програма Nestlé Needs YOUth, спрямована на підтримку молоді та формування майбутнього кадрового резерву. Водночас програми розвитку лідерства та управління талантами дозволяють забезпечувати наступність управління та підготовку працівників до виконання більш складних професійних і управлінських функцій.

Економічна ефективність програм розвитку людського капіталу проявляється через їх вплив на якість трудових ресурсів, продуктивність праці та результати діяльності підприємства. Взаємозв'язок між основними програмами розвитку персоналу та результатами діяльності компанії наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Вплив програм розвитку людського капіталу на результати діяльності Nestlé

Як видно з рис. 2.9, економічний ефект від реалізації програм розвитку людського капіталу формується опосередковано через підвищення професійного рівня працівників, зростання їхньої залученості та покращення якості управління. Саме тому сучасні міжнародні компанії розглядають інвестиції у розвиток персоналу як довгострокові стратегічні вкладення, результати яких проявляються у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Для Nestlé характерним є комплексний підхід до розвитку людського капіталу, що поєднує професійне навчання, розвиток талантів, підтримку добробуту працівників та формування інклюзивного робочого середовища. Така система дозволяє створювати умови для сталого розвитку компанії та забезпечення її конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Проведений аналіз свідчить, що програми розвитку людського капіталу Nestlé мають системний характер і є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку компанії. Їх реалізація спрямована не лише на підвищення професійного рівня працівників, а й на формування сприятливого організаційного середовища, розвиток лідерського потенціалу, підтримку добробуту персоналу та зміцнення корпоративної культури. Комплексне поєднання програм навчання, розвитку талантів, підтримки молодих фахівців, інклюзивності та добробуту створює передумови для ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз показав, що інвестиції в людський капітал мають важливе економічне значення, оскільки сприяють підвищенню рівня залученості працівників, зростанню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних переваг компанії. Саме тому розвиток людського капіталу в сучасних міжнародних компаніях розглядається як один із ключових чинників забезпечення довгострокової ефективності бізнесу та стійкого економічного зростання.

Водночас результати проведеного дослідження свідчать про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення окремих елементів системи управління людським капіталом ТОВ «Нестле Україна» з урахуванням сучасних

викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, змінами на ринку праці та зростанням вимог до професійних компетентностей персоналу. Це обумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським капіталом підприємства, які розглядатимуться у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ NESTLÉ

3.1. Удосконалення системи розвитку людського капіталу компанії

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать, що компанія Nestlé сформувала ефективну систему управління людським капіталом, яка охоплює процеси навчання персоналу, розвитку талантів, підтримки добробуту працівників та забезпечення інклюзивного робочого середовища. Водночас сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, прискорення цифрової трансформації, поширення технологій штучного інтелекту та посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення існуючих підходів до розвитку людського капіталу.

Для міжнародних компаній людський капітал дедалі більше перетворюється на стратегічний актив, від якого залежить здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційну діяльність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому вдосконалення системи розвитку персоналу має бути спрямоване не лише на підвищення професійної кваліфікації працівників, а й на формування нових компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки.

На основі проведеного дослідження пропонується зосередити увагу на трьох взаємопов'язаних напрямах удосконалення системи розвитку людського капіталу Nestlé: розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадженні персоналізованих траєкторій професійного розвитку та розширенні програм підтримки добробуту працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу та зміцненню конкурентних позицій

Запропоновані напрями вдосконалення системи розвитку людського капіталу Nestlé наведено на рис. 3.1.

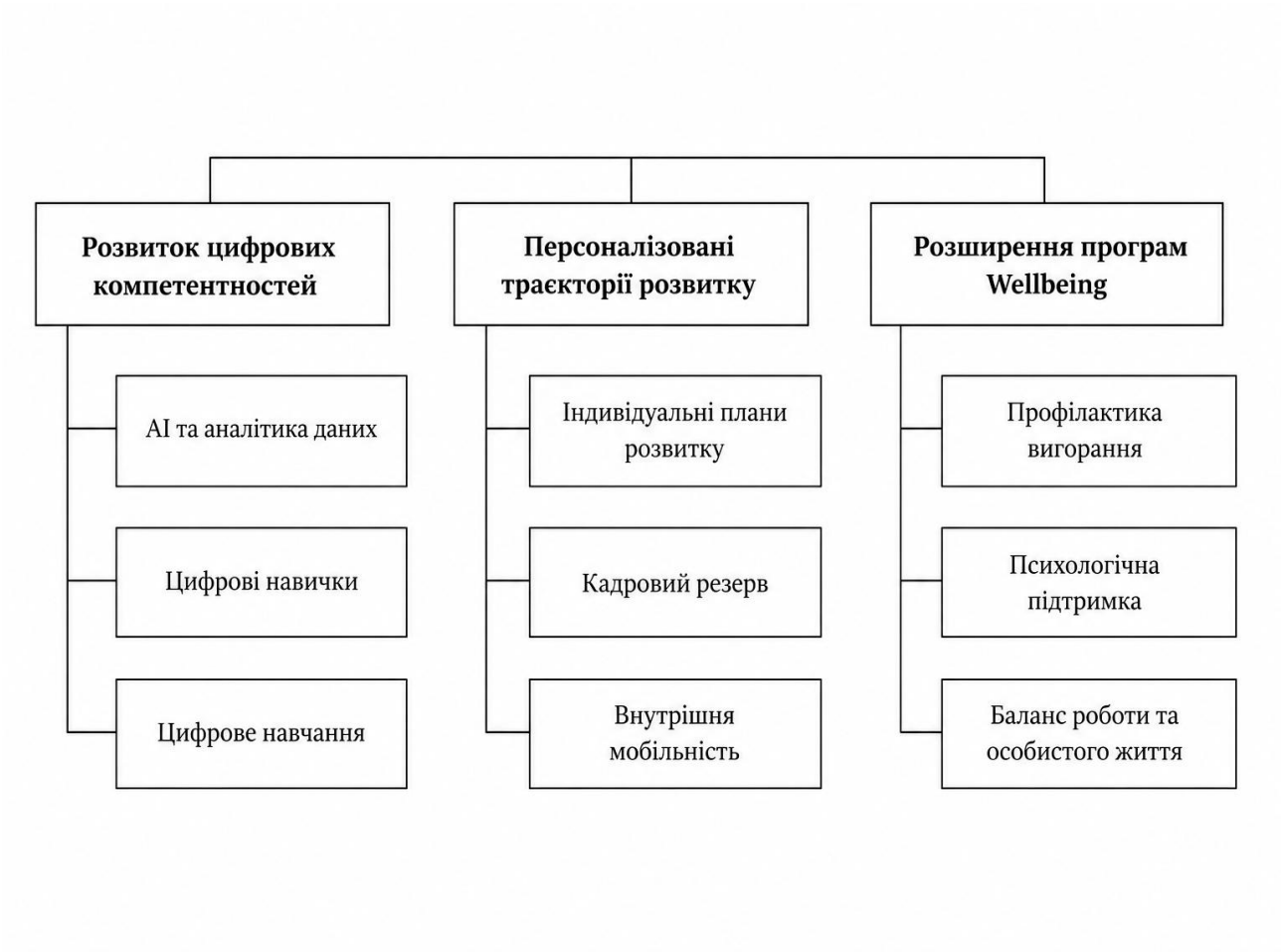


Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи розвитку людського капіталу Nestlé

Як видно з рис. 3.1, основними напрямами вдосконалення системи розвитку людського капіталу Nestlé є розвиток цифрових компетентностей персоналу, впровадження персоналізованих траєкторій професійного розвитку та розширення програм підтримки добробуту працівників. Зазначені напрями відповідають сучасним тенденціям розвитку міжнародного менеджменту та враховують зростаючі вимоги до професійних компетентностей працівників в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Одним із ключових викликів сучасного ринку праці є швидке поширення цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. У зв'язку з цим важливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, які забезпечують ефективне використання нових технологій у професійній діяльності. Незважаючи на те, що Nestlé вже реалізує низку програм цифрового

навчання, доцільним є подальше розширення таких програм шляхом створення єдиної корпоративної платформи розвитку цифрових навичок.

Запропонована платформа може охоплювати навчальні модулі з використання інструментів аналізу даних, цифрової комунікації, автоматизації бізнес-процесів та застосування технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності. Перевагою такого підходу є можливість постійного оновлення знань працівників відповідно до актуальних потреб бізнесу та технологічних змін.

Розвиток цифрових компетентностей дозволить працівникам ефективніше використовувати сучасні інформаційні технології, скоротити час на виконання рутинних операцій та підвищити якість управлінських рішень. Крім того, формування цифрової культури сприятиме більш швидкій адаптації персоналу до технологічних змін та забезпечить підвищення гнучкості організації в умовах цифрової трансформації.

Наступним напрямом удосконалення системи розвитку людського капіталу є впровадження персоналізованих траєкторій професійного розвитку. У сучасних умовах працівники дедалі більше орієнтуються на можливості професійного та кар'єрного зростання, тому стандартизовані підходи до навчання поступово втрачають свою ефективність. Індивідуалізація програм розвитку дозволяє враховувати особливості працівників, рівень їхніх компетентностей та кар'єрні цілі.

Для реалізації цього напряму доцільно використовувати індивідуальні плани розвитку, цифрові профілі компетентностей та системи внутрішньої мобільності персоналу. Такий підхід сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу компанії, формуванню кадрового резерву та підвищенню рівня залученості працівників.

Використання індивідуальних планів розвитку сприятиме більш точному узгодженню професійних цілей працівників із потребами компанії. Це дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, покращити утримання висококваліфікованих працівників та забезпечити ефективніше формування кадрового резерву для заміщення ключових посад.

Важливим напрямом удосконалення системи розвитку людського капіталу є подальший розвиток програм підтримки добробуту працівників. В умовах зростання психологічного навантаження та високої інтенсивності праці особливого значення набувають заходи, спрямовані на профілактику професійного вигорання, підтримку психоемоційного здоров'я та забезпечення балансу між професійним і особистим життям.

Впровадження додаткових заходів підтримки добробуту працівників має особливе значення в умовах високого рівня стресового навантаження та швидких організаційних змін. Підтримка психоемоційного стану персоналу сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, покращенню психологічного клімату в Доцільним є розширення програм психологічної підтримки працівників, розвиток консультаційних сервісів, впровадження додаткових інструментів моніторингу рівня стресу та залученості персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу компанії, підвищенню лояльності працівників та створенню більш сприятливого робочого середовища.

Дослідження міжнародних компаній свідчать, що програми підтримки добробуту працівників позитивно впливають на рівень залученості персоналу, знижують показники абсентеїзму та сприяють утриманню кваліфікованих працівників. Для компаній, які функціонують у висококонкурентному середовищі, такі програми виступають важливим інструментом формування позитивного іміджу роботодавця та зміцнення організаційної стійкості.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи розвитку людського капіталу охоплюють ключові сфери професійного, цифрового та соціально-психологічного розвитку персоналу. Їх комплексна реалізація сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, зміцненню кадрового потенціалу компанії та формуванню додаткових конкурентних переваг Nestlé в умовах сучасного бізнес-середовища. Узагальнену характеристику запропонованих заходів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення системи розвитку людського капіталу Nestlé

Напрям удосконалення	**Запропоновані заходи**	**Очікуваний результат**
Розвиток цифрових компетентностей	Корпоративна платформа цифрового навчання, курси з AI та аналітики даних	Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу
Персоналізовані траєкторії розвитку	Індивідуальні плани розвитку, цифрові профілі компетентностей	Підвищення мотивації та залученості працівників
Формування кадрового резерву	Програми розвитку талантів, внутрішня мобільність персоналу	Забезпечення наступності управління
Розширення програм Wellbeing	Психологічна підтримка, профілактика вигорання, моніторинг добробуту	Зниження плинності кадрів та покращення робочого клімату
HR-аналітика	Використання цифрових інструментів оцінювання персоналу	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 3.1 свідчать, що запропоновані заходи охоплюють основні напрями розвитку людського капіталу та спрямовані на підвищення адаптивності персоналу до сучасних викликів бізнес-середовища. Їх реалізація дозволить посилити кадровий потенціал компанії, підвищити рівень професійної підготовки працівників та створити додаткові умови для ефективного використання людського капіталу. Особливістю запропонованих заходів є їх комплексний характер, що забезпечує одночасний розвиток професійних, цифрових та соціально-психологічних компетентностей персоналу.

Важливою умовою успішної реалізації запропонованих заходів є забезпечення балансу між інтересами працівників і стратегічними цілями компанії. Тому оцінювання доцільності запропонованих напрямів розвитку людського капіталу доцільно здійснювати не лише з позицій організації, а й з урахуванням потенційних переваг для персоналу. Очікувані результати

впровадження запропонованих заходів для працівників і компанії наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані переваги реалізації запропонованих напрямів розвитку людського капіталу Nestlé

Напрям розвитку	**Переваги для працівників**	**Переваги для компанії**
Розвиток цифрових компетентностей	Набуття сучасних цифрових навичок, підвищення професійної мобільності та конкурентоспроможності	Зростання продуктивності праці, прискорення цифрової трансформації, підвищення ефективності бізнес-процесів
Персоналізовані траєкторії професійного розвитку	Розширення можливостей кар'єрного зростання, підвищення мотивації та задоволеності працею	Формування кадрового резерву, утримання талановитих працівників, зниження витрат на підбір персоналу
Розширення програм Wellbeing	Покращення фізичного та психологічного добробуту, зниження рівня стресу та професійного вигорання	Підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів, покращення організаційного клімату
Розвиток HR-аналітики	Більш об'єктивне оцінювання результатів праці та професійного розвитку	Підвищення якості управлінських рішень, оптимізація управління людським капіталом
Управління талантами та кадровим резервом	Розширення можливостей професійної самореалізації	Забезпечення наступності управління та стабільності кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 3.2 свідчать, що запропоновані напрями розвитку людського капіталу забезпечують позитивний ефект як для працівників, так і для компанії в цілому. Для персоналу їх реалізація створює додаткові можливості професійного

розвитку, підвищення кваліфікації та покращення умов праці. Для компанії очікувані результати пов'язані зі зростанням продуктивності праці, зміцненням кадрового потенціалу, підвищенням рівня залученості працівників та покращенням якості управління.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг компанії шляхом більш ефективного розвитку та використання людського капіталу. Це створює підґрунтя для розгляду інструментів підвищення ефективності інвестицій у людський капітал та оцінювання економічних результатів їх впровадження.

3.2. Інструменти підвищення ефективності інвестицій у людський капітал та оцінка їх економічної ефективності

В умовах економіки знань людський капітал дедалі частіше розглядається як один із найважливіших об'єктів інвестування. На відміну від матеріальних активів, інвестиції у людський капітал мають довгостроковий характер та спрямовані на підвищення професійних компетентностей, продуктивності праці, інноваційної активності та залученості персоналу. Саме тому важливим завданням сучасного менеджменту є не лише здійснення інвестицій у розвиток працівників, а й забезпечення максимальної ефективності використання таких інвестицій.

Для міжнародних компаній ефективність інвестицій у людський капітал значною мірою визначається здатністю поєднувати освітні, організаційні та мотиваційні інструменти розвитку персоналу. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів управління людським капіталом, які дозволяють підвищити результативність кадрових програм та забезпечити отримання довгострокового економічного ефекту.

З урахуванням запропонованих у підрозділі 3.1 напрямів удосконалення системи розвитку людського капіталу доцільно визначити основні інструменти

підвищення ефективності інвестицій у людський капітал та оцінити очікувані результати їх впровадження.

Ефективність інвестицій у людський капітал залежить не лише від обсягів ресурсів, що спрямовуються на розвиток персоналу, а й від правильного вибору інструментів їх реалізації. Сучасні міжнародні компанії дедалі активніше використовують цифрові технології, HR-аналітику, персоналізовані програми навчання та системи оцінювання результативності, що дозволяє підвищити віддачу від інвестицій у розвиток працівників. Основні інструменти підвищення ефективності інвестицій у людський капітал Nestlé наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти підвищення ефективності інвестицій у людський капітал Nestlé

Інструмент	**Характеристика**	**Очікуваний результат**
Корпоративна цифрова платформа навчання	Онлайн-навчання, персоналізовані освітні траєкторії, розвиток цифрових компетентностей	Підвищення кваліфікації персоналу та швидкості адаптації до змін
HR-аналітика	Моніторинг компетентностей, залученості та результативності працівників	Підвищення якості кадрових рішень
Система управління талантами	Виявлення та розвиток працівників із високим потенціалом	Формування кадрового резерву
Програми Wellbeing	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я працівників	Зниження плинності кадрів та професійного вигорання
Індивідуальні плани розвитку	Персоналізація професійного навчання та кар'єрного зростання	Підвищення мотивації та залученості персоналу
Система внутрішньої мобільності	Горизонтальне та вертикальне переміщення працівників усередині компанії	Ефективніше використання кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 3.3 свідчать, що підвищення ефективності інвестицій у людський капітал потребує комплексного використання організаційних, освітніх та аналітичних інструментів. Їх спільне застосування дозволяє не лише

забезпечити професійний розвиток працівників, а й підвищити якість управління персоналом, скоротити кадрові ризики та посилити зв'язок між розвитком людського капіталу й результатами діяльності компанії.

Особливе значення серед запропонованих інструментів має використання HR-аналітики, яка дозволяє оцінювати ефективність кадрових програм на основі об'єктивних показників. Застосування аналітичних інструментів дає можливість своєчасно виявляти потреби у навчанні, оцінювати рівень залученості працівників та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку людського капіталу.

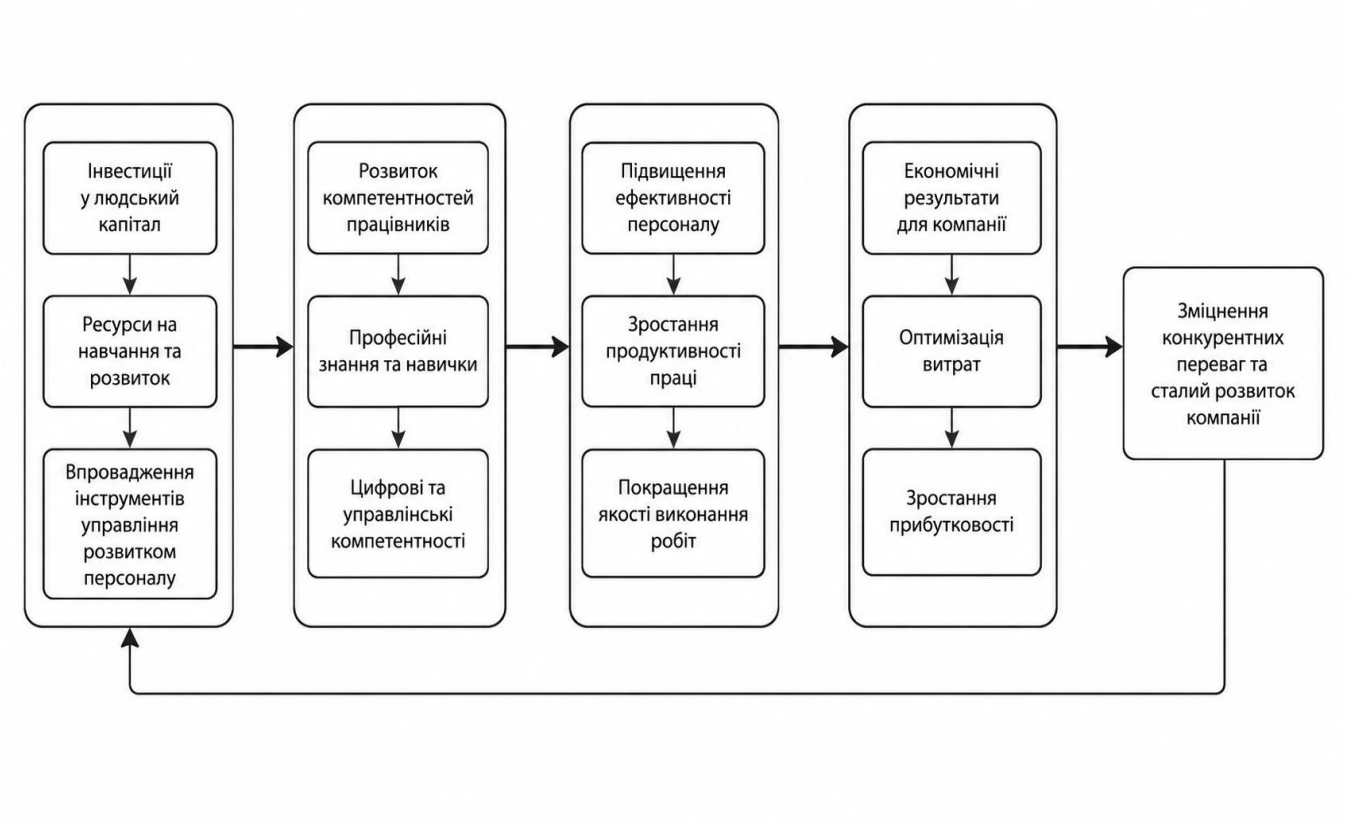


Рис. 3.2. Механізм підвищення ефективності інвестицій у людський капітал Nestlé

Як видно з рис. 3.2, підвищення ефективності інвестицій у людський капітал має послідовний характер і передбачає трансформацію фінансових та організаційних ресурсів у професійні компетентності працівників, які, у свою чергу, забезпечують підвищення продуктивності праці та покращення результатів діяльності підприємства. На відміну від інвестицій у матеріальні

активи, ефект від розвитку людського капіталу проявляється поступово через зростання професійного рівня персоналу, покращення якості управлінських рішень та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Важливою особливістю інвестицій у людський капітал є їх довгостроковий характер. Результати навчання, розвитку компетентностей та підтримки добробуту працівників накопичуються з часом і формують основу для підвищення конкурентоспроможності компанії. Саме тому оцінювання ефективності таких інвестицій доцільно здійснювати не лише за прямими фінансовими показниками, а й через аналіз змін у продуктивності праці, рівні залученості персоналу, кадровій стабільності та якості управління.

З огляду на запропоновані в підрозділі 3.1 напрями вдосконалення системи розвитку людського капіталу доцільно оцінити очікувані результати їх впровадження для працівників і компанії в цілому. Узагальнену оцінку економічного ефекту запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів щодо розвитку людського капіталу Nestlé

Захід	**Соціальний ефект**	**Економічний ефект**
Розвиток цифрових компетентностей	Підвищення професійного рівня працівників	Зростання продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів
Персоналізовані траєкторії розвитку	Підвищення мотивації та залученості персоналу	Скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу
Розвиток кадрового резерву	Розширення можливостей кар'єрного зростання	Зниження ризиків дефіциту управлінських кадрів
Розширення програм Wellbeing	Покращення добробуту працівників	Зменшення плинності кадрів та абсентеїзму
Використання HR-аналітики	Підвищення об'єктивності оцінювання персоналу	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 3.4 свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечує одночасне досягнення соціальних та економічних результатів. Соціальний ефект проявляється у підвищенні рівня професійного розвитку працівників, зміцненні їх мотивації, покращенні психологічного клімату та створенні додаткових можливостей для кар'єрного зростання. Водночас економічний ефект пов'язаний із підвищенням продуктивності праці, покращенням якості управління персоналом, зниженням кадрових ризиків та оптимізацією витрат, пов'язаних із залученням і адаптацією нових працівників.

Особливе значення має розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки саме цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності сучасних міжнародних компаній. Підготовка працівників до використання нових технологій дозволить прискорити процеси прийняття управлінських рішень, підвищити якість обробки інформації та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів.

Водночас реалізація програм підтримки добробуту працівників та розвиток персоналізованих траєкторій професійного розвитку сприятимуть зміцненню лояльності персоналу та підвищенню рівня його залученості. Це дозволить компанії знизити ризики втрати кваліфікованих працівників та забезпечити стабільність кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі.

Важливою перевагою запропонованих заходів є їх взаємодоповнювальний характер. Розвиток цифрових компетентностей, удосконалення системи професійного розвитку та підтримка добробуту працівників не можуть розглядатися ізольовано один від одного, оскільки максимальний ефект досягається саме за умови їх комплексної реалізації. Поєднання зазначених інструментів дозволяє формувати сприятливе середовище для професійного зростання персоналу, підвищення його мотивації та ефективнішого використання наявного кадрового потенціалу.

Крім того, запропоновані заходи відповідають сучасним тенденціям розвитку міжнародного менеджменту, орієнтованим на безперервне навчання, цифровізацію HR-процесів та підвищення якості трудового життя працівників.

Їх впровадження сприятиме не лише зміцненню кадрового потенціалу компанії, а й створенню додаткових умов для підвищення результативності діяльності підприємства в цілому. Узагальнений вплив запропонованих заходів на ефективність використання людського капіталу та результати діяльності компанії наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо розвитку людського капіталу Nestlé

Як видно з рис. 3.3, реалізація запропонованих заходів формує послідовний ланцюг створення цінності, в якому інвестиції у людський капітал трансформуються у професійні компетентності працівників, підвищення ефективності праці та покращення результатів діяльності компанії. Такий підхід відповідає сучасній концепції стратегічного управління людським капіталом, відповідно до якої персонал розглядається не як стаття витрат, а як важливий актив, що забезпечує довгострокове зростання вартості бізнесу.

Запропоновані заходи не потребують суттєвих змін існуючої системи управління персоналом Nestlé, оскільки базуються на подальшому розвитку вже діючих корпоративних програм та інструментів. Це дозволяє мінімізувати організаційні ризики впровадження та забезпечує можливість поступової інтеграції нових підходів у чинну систему управління людським капіталом. Особливого значення набуває використання цифрових технологій та HR-аналітики, які створюють додаткові можливості для моніторингу ефективності кадрових програм і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки працівників, розвитку цифрових компетентностей, зміцненню кадрового резерву та зростанню залученості персоналу. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість управління, знизити кадрові ризики та забезпечити більш ефективне використання людського капіталу як одного з ключових ресурсів компанії.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи розвитку людського капіталу та інструменти підвищення ефективності інвестицій у персонал відповідають стратегічним цілям Nestlé та сучасним тенденціям розвитку міжнародного менеджменту. Їх реалізація створює передумови для зміцнення конкурентних переваг компанії, підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено роль людського капіталу в економічному розвитку підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «Нестле Україна» та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності його використання. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

1. У результаті дослідження теоретичних засад формування, розвитку та використання людського капіталу встановлено, що в сучасних умовах господарювання він виступає одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємства. Людський капітал охоплює сукупність знань, навичок, професійних компетентностей, досвіду, творчих здібностей і мотиваційних характеристик працівників, які формуються внаслідок інвестицій в освіту, професійний розвиток, охорону здоров'я та створення сприятливих умов праці.
2. Узагальнення методичних підходів до оцінювання людського капіталу показало, що найбільш поширеними є витратний, дохідний та індикаторний підходи. Доведено, що оцінювання людського капіталу доцільно здійснювати за сукупністю кількісних і якісних показників, які характеризують рівень професійного розвитку персоналу, продуктивність праці, залученість працівників, кадрову стабільність та вплив кадрової політики на результати діяльності підприємства.
3. Аналіз світових практик розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях засвідчив доцільність використання концепцій безперервного навчання, управління талантами, розвитку цифрових компетентностей, підтримки різноманіття та інклюзивності, а також програм добробуту працівників на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що сучасні міжнародні компанії розглядають персонал як стратегічний актив та один із ключових чинників довгострокового розвитку бізнесу.

4. У ході дослідження особливостей системи управління людським капіталом ТОВ «Нестле Україна» як підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що компанія реалізує комплексний підхід до управління персоналом, який охоплює процеси залучення, адаптації, навчання, оцінювання, розвитку талантів і формування кадрового резерву. Система управління людським капіталом побудована відповідно до корпоративних стандартів групи Nestlé та відповідає сучасним принципам міжнародного менеджменту.
5. Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нестле Україна» за 2021–2024 рр. засвідчив позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції та збереження прибуткової діяльності компанії навіть в умовах воєнних і економічних викликів. Водночас аналіз показників фінансової стійкості виявив зростання залежності від залучених джерел фінансування, що потребує подальшого вдосконалення фінансової політики підприємства.
6. Дослідження системи розвитку людського капіталу Nestlé показало, що компанія приділяє значну увагу професійному навчанню працівників, розвитку лідерських компетентностей, підтримці різноманіття та інклюзивності, розвитку цифрових навичок і формуванню кадрового резерву. Важливе місце у кадровій політиці компанії займають програми розвитку талантів та створення умов для професійного і кар’єрного зростання працівників.
7. Аналіз програм розвитку людського капіталу та підтримки добробуту працівників підтвердив їх позитивний вплив на функціонування підприємства. Реалізація програм навчання, розвитку компетентностей, підтримки ментального здоров’я, забезпечення безпечних умов праці та формування інклюзивного робочого середовища сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та зниженню кадрових ризиків.

8. Оцінка впливу людського капіталу на результати діяльності ТОВ «Нестле Україна» дозволила встановити, що розвиток професійних і цифрових компетентностей працівників, ефективна система мотивації та підтримка добробуту персоналу створюють передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень і забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.
9. З метою підвищення ефективності використання людського капіталу ТОВ «Нестле Україна» запропоновано напрями вдосконалення системи його розвитку, які передбачають розширення програм розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадження персоналізованих траєкторій професійного розвитку, удосконалення системи управління талантами та кадровим резервом, а також подальший розвиток програм підтримки добробуту працівників.
10. Обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів підвищення ефективності інвестицій у людський капітал, серед яких корпоративні цифрові платформи навчання, HR-аналітика, індивідуальні плани розвитку, системи внутрішньої мобільності персоналу та програми Wellbeing. Їх застосування сприятиме підвищенню результативності кадрових програм, ефективнішому використанню потенціалу працівників та покращенню якості управління людським капіталом.
11. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація забезпечить як соціальний, так і економічний ефект. Очікуваними результатами є підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу, зниження рівня плинності кадрів, покращення якості управлінських рішень та посилення конкурентних переваг підприємства на національному й міжнародному ринках.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто. Проведене дослідження підтвердило, що людський капітал є одним із ключових чинників економічного розвитку підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності. На прикладі ТОВ «Нестле Україна» доведено, що системні інвестиції

у розвиток персоналу, цифрові компетентності, управління талантами та програми добробуту працівників сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню результатів господарської діяльності підприємства. Ефективне використання людського капіталу створює необхідні передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв А. П., Бикова А. Л., Даценко В. В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 78–89. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8.
2. Бондаренко С. Розвиток людського капіталу в умовах демографічних змін та діджиталізації економіки. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14, No. 5. С. 266–284. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.5.25 .
3. Врум В. Мотивація до праці. Київ: Основи, 2006.
4. Герцберг Ф., Мауснер Б., Снайдерман Б. Мотивація до праці. Київ: Вільямс Україна, 2010.
5. Гончарук Н. Т., Слюсаренко А. В. Оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 230–236. URL: https://www.business-inform.net/issue2021-12.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2021. 536 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38554.
7. Грішнова О. А. Розвиток людського капіталу: мотиваційні, соціальні та економічні домінанти. Київ: Знання, 2021. 348 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38555.
8. Грішнова О. А., Амоша О. І. Людський капітал та мотиваційні механізми його розвитку в українських організаціях. Економіка України. 2022. № 7. С. 45–61. URL: https://economyukraine.com.ua/archive/2022/07.
9. Дечі Е. Л., Раян Р. М. Теорія самодетермінації в мотивації людської поведінки. Київ: Психея, 2019.
10. Дідківська Л. І., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2021. 548 с.
11. Дмитренко Г. А. Управління мотиваційною поведінкою персоналу в умовах турбулентності. Економіка і прогнозування. 2022. № 4. С. 98–110. URL: https://eip.org.ua/issue/view/15946.

12. Дуга С. Ю. Організаційно-економічний механізм забезпечення якості людського капіталу в умовах повоєнного відновлення. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics. 2026. № 1. С. 58–68. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-9.
13. Дуга С. Ю. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9.
14. Ковшун Н. Е., Шубалий О. М. Управління персоналом. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Соціально-трудові відносини в умовах цифрової трансформації: мотиваційний аспект. Київ: КНЕУ, 2023. 292 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41092
16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 448 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/33173.
17. Колянко О. В. Роль управління людським капіталом у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 97–107. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-22.
18. Крисоватий І. Розвиток людського капіталу в агросфері: цифровізація та інклюзія. Світ фінансів. 2025. № 1 (82). С. 116–128. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1788.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор, 2020. 504 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19240
20. Лозовецька Т. Г. Управління людськими ресурсами: сучасні технології мотивування. Київ: Каравела, 2020. 280 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=78020
21. Лозовецька Т. Г., Цимбалюк С. О. Управління людськими ресурсами: стратегічні та операційні підходи. Київ: Каравела, 2022. 360 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=82012.

22. Лок Е. А., Летем Г. П. Постановка цілей та мотивація праці. Київ: Юніверс, 2012.
23. Майборода Т. М., Кругляк Д. А., Прийменко О. О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102.
24. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: PSYLIB, 2008.
25. Морозова О. О. Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра філософії : 076 / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2026. 204 с.
26. Овечкіна О. А., Кучин С. П., Штулер Ю. Ю. Людський капітал та трудовий потенціал як об'єкти управління на підприємстві: діалектика теоретичного і практичного аспектів дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 254–264. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-254-264.
27. Оношко І. М. Роль людського капіталу в системі управління ризиками підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 48. С. 183–190. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2034.
28. Панчишин Т. В., Лоїк Р. В., Демчишак Н. Б. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-143.
29. Проданова Л. В., Лутай Л. А. Стратегії збереження та відтворення людського капіталу в умовах глобального старіння нації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18996183.
30. Савченко В. Ф. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 292 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31092.

31. Сагайдак М. П., Притула М. І. Концептуалізація людського капіталу в контексті стратегічної стійкості підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18462076.
32. Сакун Л. М., Бутурлим Т. В., Павлуша Т. М. Проблеми та перспективи інвестування в людський капітал в умовах воєнного часу. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 46–52. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(6).
33. Сіденко С. Розвиток людського капіталу в умовах глобальної нестабільності. Демографія та соціальна економіка. 2025. Т. 59, № 1. С. 55–72. DOI: 10.15407/dse2024.02.025
34. Соколов А. В., Карпенко О. І., Науменко О. О. Виклики та стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифровізації ринку праці. *Трансформаційна економіка*. 2026. № 1 (14). С. 147–153. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-22.
35. ТОВ «Нестле Україна». Фінансова звітність підприємства за 2021–2024 рр.
36. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження / І. Іполітова та ін. ; Центр економічної стратегії. 2026.
37. Швець А. Інтегрований підхід до оцінювання людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-185.
38. Шрам Т. В., Пінчук Т. А., Бородіна М. В. Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-16.
39. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
40. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 402 p.

41. Creating Shared Value and Sustainability Report 2024. Nestlé S.A. Vevey, Switzerland, 2025. 98 p. URL: https://www.nestle.com/csv.
42. Davenport T. O. Human Capital: What It Is and Why People Invest It. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 272 p.
43. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html
44. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York : AMACOM, 2009. 320 p.
45. International Labour Organization (ILO). Decent Work and Motivation Framework. Geneva, 2024. URL: https://www.ilo.org
46. Mercer Global Talent Trends Report 2024. Mercer LLC, London, 2024. URL: https://www.mercer.com.
47. Nestlé Annual Report 2024. Nestlé S.A., Vevey, Switzerland, 2025. 216 p. URL: https://www.nestle.com/investors/annualreport.
48. Nestlé CSV (Creating Shared Value) and Sustainability Report 2024. Nestlé S.A., Vevey, Switzerland, 2025. 112 p. URL: https://www.nestle.com/csv.
49. Nestlé Ukraine Careers and Business Services Center. Official Webpage. URL: https://www.nestle.ua/careers/business-services-lviv.
50. Nestlé Ukraine Careers and Corporate Responsibility. Official Portal. 2025. URL: https://www.nestle.ua.
51. Nestlé Ukraine LLC. Офіційний сайт компанії. 2025. URL: https://www.nestle.ua.
52. Nestlé Wellbeing & Hybrid Work Policy. Nestlé S.A., 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/wellbeing.
53. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-outlook.

54. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2019.
55. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
56. Schultz T. W. The Economic Value of Education. New York : Columbia University Press, 1963. 92 p.
57. State Statistics Service of Ukraine. Макроекономічні показники та індекси споживчих цін, 2021–2024 рр.
58. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2025. New York : UNDP, 2025. URL: https://hdr.undp.org.
59. World Bank. The Human Capital Project. Washington, DC : World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital.
60. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025.

ДОДАТКИ