

5. Петришин Л. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку : монографія. Львів : Сполом, 2021. 442 с.
6. Паздрій В. Я. Концепція оцінки непевності прогнозу невизначеності зовнішнього середовища компанії // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Львів, 4–5 березня 2011 р.). Львів : Львівська економічна фундація, 2011. 120 с.
7. Андреева Т. Є. Сучасні тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 67–70.
8. Nitsenko V. et al. Automatic Information System of Risk Assessment for Agricultural Enterprises of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15. No. 2. P. 139–152. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-2.11.

## REFERENCES

- Andreieva, T. Ye. "Suchasni tendentsii innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstv" [Modern Trends of Innovation and Investment Activities of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 6 (2009): 67-70.
- Bebeshko, D. V., and Smoliar, L. H. "Znachennia dynamichnykh zdibnostei v systemi upravlinnia vitchyznianykh pidpriemstv" [The Importance of Dynamic Capabilities in the Management System of Domestic Enterprises]. [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2010/33\\_DWS\\_2010/Economics/74224.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224.doc.htm)

- Frese, M., and Fay, D. "Personal Initiative: an Active Performance Concept for Work in the 21st Century". *Research in Organizational Behavior*, vol. 23 (2001): 133-188. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Lozova, O. V., and Tymoshenko, I. S. "Proaktyvna povedinka pidpriemstva" [Proactive Behavior of the Enterprise]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid*. 2022. [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12536/3/mk\\_10-11-22.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12536/3/mk_10-11-22.pdf)
- Melnychuk, V. E., and Roshchyna, N. V. "Suchasni oriientyry uprovadzhenia proaktyvnoi povedinky" [Modern Guidelines for the Introduction of Proactive Behavior]. *Sotsialno-trudova sfera: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku*. 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/197264729.pdf>
- Nitsenko, V. et al. "Automatic Information System of Risk Assessment for Agricultural Enterprises of Ukraine". *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 15, no. 2 (2019): 139-152. DOI: 10.14254/1800-5845/2019.15-2.11
- Pazdriy, V. Ya. "Kontseptsiiia otsinky nepevnosti prohnozu nevyznachenosti zovnishnyoho seredovishcha kompanii" [The Concept of Estimating the Uncertainty of the Forecast of the Uncertainty of the Company's External Environment]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku krain v umovakh hlobalizatsii*. Lviv: Lvivska ekonomichna fundatsiia, 2011.
- Petryshyn, L. *Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u minlyvomu seredovishchi rozvytku* [Economic Behavior of Agricultural Enterprises in a Changing Environment of Development]. Lviv: Spolom, 2021.

УДК 331.101.262:37

JEL: I25; J24; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-160-167>

## РОЗРОБКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ДУАЛЬНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ

©2023 ЗВОНОВСЬКИЙ Р. А.

УДК 331.101.262:37

JEL: I25; J24; O15

### Звоновський Р. А. Розробка процесу формування людського капіталу через розвиток дуальної системи навчання

Метою статті є обґрунтування процесу формування людського капіталу через розвиток дуальної системи навчання. У статті проаналізовано основні фактори, які впливають на розвиток і формування людського капіталу сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано накопичення людського капіталу через формування ефективної системи навчання, матеріальне та моральне стимулювання та мотивацію персоналу, що дає підприємству перевагу на відповідному сегменті ринку. Розглянуто питання місця індивіда в розвитку стратегії формування людського капіталу – як в індивідуальній траєкторії розвитку, так і на рівні підприємства. У зв'язку з цим проаналізовано основні фактори інноваційного розвитку економіки в сучасних умовах господарювання. Розраховано ефективність дуальної системи навчання через проаналізовані стандартні методи оцінки людського капіталу та виявлено, що на неї впливає лише заробітна плата. Тому запропоновано враховувати й інші витрати, які несе підприємство, такі як «соціальний пакет» – компенсації, які надаються працівникові, крім заробітної плати. Запропоновано показники ефективності людського капіталу підприємства, за допомогою яких менеджери можуть постійно контролювати та підвищувати рівень людського капіталу, результатом чого стане збільшення вартості та доходів підприємства. порушено питання державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти, яке держава має використовувати. Витрати на формування людського капіталу при такому партнерстві розподіляються між індивідом, підприємствами та державою, де кожен приймає на себе певну частку ризиків. Головне завдання – перехід освіти з державної сфери до державно-приватної.

**Ключові слова:** капітал, людський капітал, організація праці, стимулювання праці, дуальна освіта, дуальне навчання.

**Рис.:** 4. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.

**Звоновський Руслан Анатолійович** – аспірант кафедри економіки та підприємництва імені проф. І. М. Брюховецького, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: s.i.terechenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5255-4932>

UDC 331.101.262:37

JEL: I25; J24; O15

#### **Zvonovskiy R. A. The Development of the Process of Human Capital Formation through the Development of a Dual Education System**

The article is aimed at substantiating the process of formation of human capital through the development of the dual system of education. The article analyzes the main factors that affect the development and formation of human capital of an agricultural enterprise. The accumulation of human capital through the formation of an effective system of training, material and moral stimulation and motivation of staff, which gives the enterprise an advantage in the relevant market segment, is substantiated. The issue of the place of the individual in the development of the strategy of human capital formation is considered both in the individual development trajectory and at the enterprise level. In this regard, the main factors of innovative development of economy in the current conditions of economic management are analyzed. The efficiency of the dual training system is calculated through the analyzed standard methods for assessing human capital and it is revealed that this system is influenced only by wages. Therefore, it is proposed to take into account other costs incurred by the enterprise, such as the «social package» – the compensation provided to the employee, except for wages. Indicators of efficiency of human capital of enterprise are proposed, with the help of which managers can constantly monitor and increase the level of human capital, which will result in an increase in the value and income of enterprise. The issue of public-private partnership in the field of vocational education, which the State should use, was raised. The costs of forming human capital in such a partnership are distributed between the individual, enterprises and the State, where everyone assumes a certain share of risks. The main task is the transition of education from the public sphere to the public-private sphere.

**Keywords:** capital, human capital, labor organization, labor incentives, dual education, dual education.

**Fig.:** 4. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 13.

**Zvonovskiy Ruslan A.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship named after prof. I. M. Briukhovetskiy, Sumy National Agrarian University (160 Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: s.i.terechenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5255-4932>

Основним фактором формування та розвитку людського капіталу є освітній. Нині він стає вирішальною умовою економічного зростання та науково-технічного прогресу. Накопичення людського капіталу через формування ефективної системи навчання, матеріальне та моральне стимулювання та мотивація персоналу дає підприємству перевагу на відповідному сегменті ринку. Процес формування та розвитку людського капіталу підприємств АПК повинен проходити постійно з детальним аналізом усіх факторів, що впливають на його ефективність. Але формування людського капіталу найчастіше відбувається спонтанно, відсутня системність у цьому процесі [1; 2].

Проблемам освіти в контексті сталого розвитку, формування людського капіталу присвячено багато досліджень і публікацій. Такі відомі міжнародні організації, як Світовий банк і Всесвітній економічний форум (ВЕФ) аналізують і здійснюють оцінку людського капіталу (ЛК), включно з параметрами освіти та розраховуючи Індекс ЛК [5]. Проблематиці людського капіталу останніми роками також присвячено низку публікацій вітчизняних авторів. У них викладено аналіз сучасних проблем інвестування у ЛК, обґрунтування напрямів удосконалення інституційної бази для його збереження та розвитку (О. Васильєва і О. Рибка [6]); аналіз ЛК у контексті сталого розвитку з урахуванням зарубіжного досвіду (М. Олівська та Д. Бондаренко [7]; С. Кандиба і О. Шараєнко [8]). У монографії науковців Київського політехнічного інституту ім. Ігоря Сікорського людський капітал аналізується в контексті мобілізаційного потенціалу українського населення [9].

Значна увага в цьому контексті приділяється дослідженню проблем освіти. Фахівцями Світового банку за участю українських спеціалістів було підготовлено у 2019 р. комплексне дослідження системи освіти України. У попередній період вагомим внеском у дослідження освітньої проблематики була Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні [10].

Метою статті є обґрунтування структури процесу формування людського капіталу через розвиток дуальної системи навчання.

Пропонується формувати людський капітал підприємства через розвиток дуальної системи навчання. Розроблену нами структуру процесу формування людського капіталу, що дозволяє показати різні функції та їх взаємний вплив, наведено на рис. 1.

Для того, щоб індивід віддав перевагу стратегії формування свого людського капіталу, а підприємство, на якому він буде згодом зайнятий, організаційно та фінансово підтримало його вибір, необхідний сигнал зацікавленості у створенні та розвитку запасу здібностей індивіда з боку держави. Якщо стратегія формування людського капіталу, обрана індивідом, не буде підтримана ні державою, ні бізнесом, це стане приводом для перегляду пріоритетів індивіда, що негативно позначиться на можливостях економічного розвитку країни. Кожне підприємство, зокрема сільськогосподарське, має бути зацікавлене в тому, щоб рівень його сукупного корпоративного людського капіталу був високим. У зв'язку з цим основними фак-

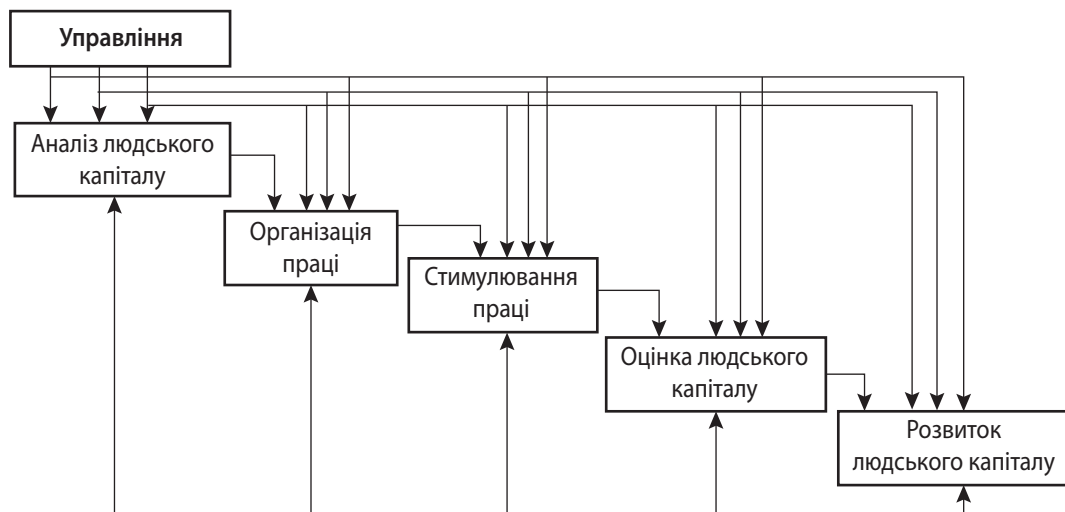


Рис. 1. Структура процесу формування людського капіталу підприємства АПК

Джерело: авторська розробка.

торами інноваційного розвитку економіки в сучасних умовах мають бути: пріоритети розвитку людського капіталу; інвестиції, вкладені в людину. Ось чому саме на розвиток людського капіталу має бути спрямована як державна, так і регіональна аграрна політика, яка враховує специфіку його функціонування.

У стандартних методах оцінки людського капіталу враховуються витрати на людський капітал лише у вигляді фонду заробітної плати. Натомість ми пропонуємо враховувати інші витрати, які несе підприємство, наприклад «соціальний пакет» – компенсації, які надаються працівникові, крім заробітної плати.

Для аналізу ефективності дуального навчання рекомендуються три методи оцінки, які були складені з урахуванням результатів діяльності підприємств та інвестицій у персонал [12]:

1. Розрахунок ефективності людського капіталу за реалізованою продукцією (1):

$$Eф.л.к.рп = \frac{Vрп}{Влк}, \quad (1)$$

де  $Eф.л.к.рп$  – ефективність людського капіталу за реалізованою продукцією;

$Vрп$  – обсяг реалізованої продукції;

$Влк$  – витрати людського капіталу підприємства.

Якщо застосувати дану формулу для розрахунку показника  $Eф.л.к.рп$  для ФГ «НВГ «Еліт-картопля», то матимемо:

- 2020 р.:  $Eф.л.к.рп = 1296 / 598 = 2,17$ , тобто на 1 грн витрат припадало 2,17 грн реалізованої продукції;
- 2021 р.:  $Eф.л.к.рп = 1674 / 931,1 = 1,80$ , тобто на 1 грн витрат припадало 1,80 грн реалізованої продукції;

– 2022 р.:  $Eф.л.к.рп = 2393 / 1215,8 = 1,97$ , тобто на 1 грн витрат припадало 1,97 грн реалізованої продукції;

– 2022 р. / 2020 р. = 0,91, тобто падіння показника ефективності з реалізованої продукції склало 0,91%.

Отже, ефективність використання ФЗП персоналу на цьому підприємстві з реалізованої продукції не зростає.

2. Розрахунок ефективності людського капіталу за прибутком (2):

$$Eф.л.к.п = \frac{П}{Влк}, \quad (2)$$

де  $Eф.л.к.п$  – ефективність прибутку;

$П$  – загальний прибуток.

Даний показник відображає безпосередній вплив чистого прибутку із витратами на людський капітал фірми.

Якщо застосувати дану формулу для розрахунку показника  $Eф.л.к.п$  для ФГ «НВГ «Еліт-картопля», то матимемо:

- 2020 р.:  $Eф.л.к.п = 359,9 / 598 = 0,60$  – кожна 1 грн витрат на робочий персонал принесла 0,60 грн чистого прибутку;
- 2021 р.:  $Eф.л.к.п = 66,5 / 931,1 = 0,07$  – кожна 1 грн витрат на робочий персонал принесла 0,07 грн чистого прибутку;
- 2022 р.:  $Eф.л.к.п = 1323,3 / 1215,8 = 1,09$  – кожна 1 грн витрат на робочий персонал принесла 1,09 грн чистого прибутку.

Дані розрахунки підтверджують, що для ФГ НВГ «Еліт-картопля» характерна позитивна динаміка зростання показника ефективності.

3. Розрахунок ефективності людського капіталу аграрного підприємства за показником  $EBITDA$  пропонується розраховувати за формулою (3):

$$Eф.лк.ЕВІТDА = \frac{ЕВІТDА}{Влк}, \quad (3)$$

де *Eф.лк.ЕВІТDА* – ефективність людського капіталу фірми за показником *ЕВІТDА*;

*ЕВІТDА* – прибуток до сплати податків, відрахування нарахованих відсотків за отриманими кредитами та позиками та відрахування амортизації за основними коштами та нематеріальними активами.

Якщо застосувати дану формулу розрахунку показника *Eф.лк.ЕВІТDА* для ФГ «НВГ «Еліт-картопля», то матимемо:

- 2020 р.: *Eф.лк.ЕВІТDА* = 359,9 / 598 = 0,60;
- 2021 р.: *Eф.лк.ЕВІТDА* = 66,5 / 931,1 = 0,07;
- 2022 р.: *Eф.лк.ЕВІТDА* = 1323,3 / 1215,8 = 1,09.

У зв'язку з різноманіттям принципів функціонування отриманий чистий прибуток компаній, що мають різну структуру оподаткування, різні обсяги кредитів і різні схеми розрахунку амортизації, не можна порівняти. У цьому випадку найбільш об'єктивним показником для оцінки ефективності діяльності компанії, рентабельності її інвестицій у себе та порівняння її з іншими фірмами є показник *ЕВІТDА*. *ЕВІТDА* розшифровується як *Earnings Before Interest, Dividend, Tax and Amortization*, що перекладається як «прибуток до відсотків, податків та амортизації» [4]. Показник *ЕВІТDА* дозволяє оцінити ефективність людського капіталу, виключивши вплив на структуру капіталу виплат різного роду відсотків, тягаря податків та амортизаційної складової підприємства. Для правильного розрахунку показника *ЕВІТDА* потрібна фінансова звітність, виконана за стандартами МСФЗ. Запропоновані методи оцінки ефективності інвестицій у людський капітал прості та зручні, вони здатні ув'язати ефективність діяльності підприємства та його витрати на людський капітал.

Використовуючи запропоновані показники ефективності людського капіталу підприємства, менеджери можуть постійно контролювати та підвищувати рівень людського капіталу, результатом чого стане збільшення вартості та доходів підприємства. Схематично систему чинників, які впливають на структуру

людського капіталу підприємства, націленого на інноваційний розвиток, можна навести на *рис. 2*.

На перший погляд, здається очевидним, що головний фактор, який впливає на людську працю, це гроші. Проте для людей не менше значення має цікава робота. Працівник може працювати тому, що йому цікава робота, хочеться досягти результату, проявити ініціативу, самоактуалізуватися та самореалізуватися. Ці завдання має вирішити дуальна освіта. Пріоритет у виборі дуального навчання виявляється в забезпеченні працевлаштування високого відсотка випускників через їх професійну відповідність вимогам працедавця.

Класифікацію видів людського капіталу за рівнями та приналежністю наведено на *рис. 3*.

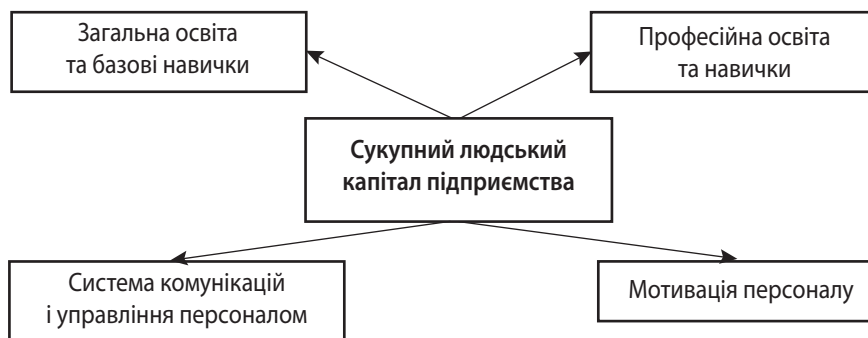
Навчання та виробництво максимально наближені. Інноваційні освітні програми передбачають такі особливості: впровадження в освітню практику сучасних дуальних програм навчання; застосування нових інформаційних та освітніх технологій; використання прогресивних форм організації навчального процесу та активних методів навчання, а також навчально-методичних матеріалів, що відповідають європейському рівню.

Узагальнену комплексну програму формування людського капіталу АПК наведено на *рис. 4*.

У галузі освіти державі необхідно не тільки розвивати існуючий пріоритетний державний проект «Дуальна освіта», але й адаптувати його до інноваційного середовища, що змінюється. Крім того, держава має використовувати державно-приватне партнерство у сфері професійної освіти. Витрати формування людського капіталу за такого партнерства розподіляються між індивідом, підприємствами та державою, де кожен приймає на себе певну частку ризиків. Головне завдання – перехід освіти з державної сфери до державно-приватної.

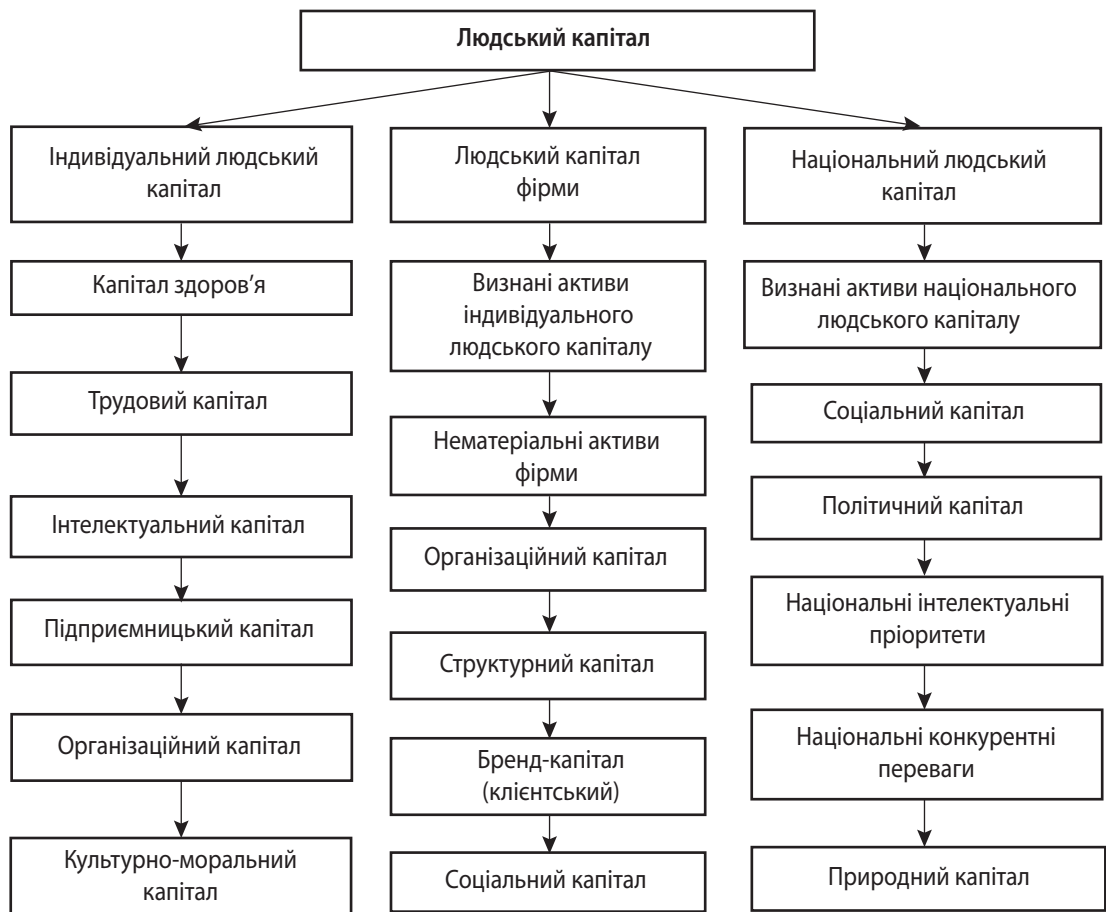
Кожен із тих, хто інвестує в людський капітал, отримує відповідну віддачу:

- ✦ індивід розвиває свої здібності та отримує більш високий рівень освіти та кваліфікації, має високу заробітну плату;



**Рис. 2. Структура сукупного людського капіталу підприємства АПК**

Джерело: узагальнено за [13].



**Рис. 3. Класифікація видів людського капіталу за рівнями та приналежністю**

Джерело: сформовано за [8; 9].

- ✦ підприємство досягає вищого прибутку, бо зростає кількість та якість виробленої продукції;
- ✦ підсумком віддачі від інвестицій для держави стає економічне зростання.

Бізнес-структури на основі взаємовигідного партнерства з вищими навчальними закладами одержують готових спеціалістів, навчених за їхніми вимогами. Для цього розробляються програми дуального навчання вищих шкіл, університетів. Такі програми комбінують теорію та практично апробовані ноу-хау. Чергування практики та теорії продовжується протягом усього процесу навчання. Цим алгоритмом дуальна система і відрізняється від класичної, тобто вищим вмістом практичних знань і навичок [14].

Для молодих людей дуальне навчання – чудовий шанс рано придбати самостійність та легше адаптуватися до дорослого життя. Уже під час навчання вони можуть отримувати за свою працю на підприємстві грошову винагороду, а після його закінчення – роботу, до якої добре підготовлені. Система дуального навчання дозволяє готувати теоретично підготовлених, які добре орієнтуються в новітніх виробничих досягненнях випускників, здатних вирішувати виробничі питання та пропонувати раціоналізаторські пропозиції.

Пропонуємо розробити структуру процесу формування людського капіталу, виявити різні функції, причому за реалізацію функцій «Підготовка на виробництві» відповідають і роботодавці, і держава. Усі відповідальні сторони зацікавлені у формуванні та примноженні людського капіталу, всі витрачають ресурси на формування людського капіталу, причому при реалізації дуального навчання витрати на підготовку працівників розподіляються між самим працівником, його майбутнім роботодавцем і державою. Такий розподіл відповідальності дає кожній стороні можливість виконувати свої функції та забезпечує отримання певного доходу.

Вважаємо, що для розвитку системи освіти в дуальному форматі необхідно вирішити такі завдання:

- ✦ у кожному районі регіону для галузей АПК чітко визначити перелік спеціальностей, за якими можливе застосування дуальної системи навчання;
- ✦ необхідно визначити перелік базових аграрних підприємств, які готові стати партнерами щодо впровадження дуальної моделі освіти, виробити вимоги до підприємств, які мають можливість впровадження дуальної системи навчання;

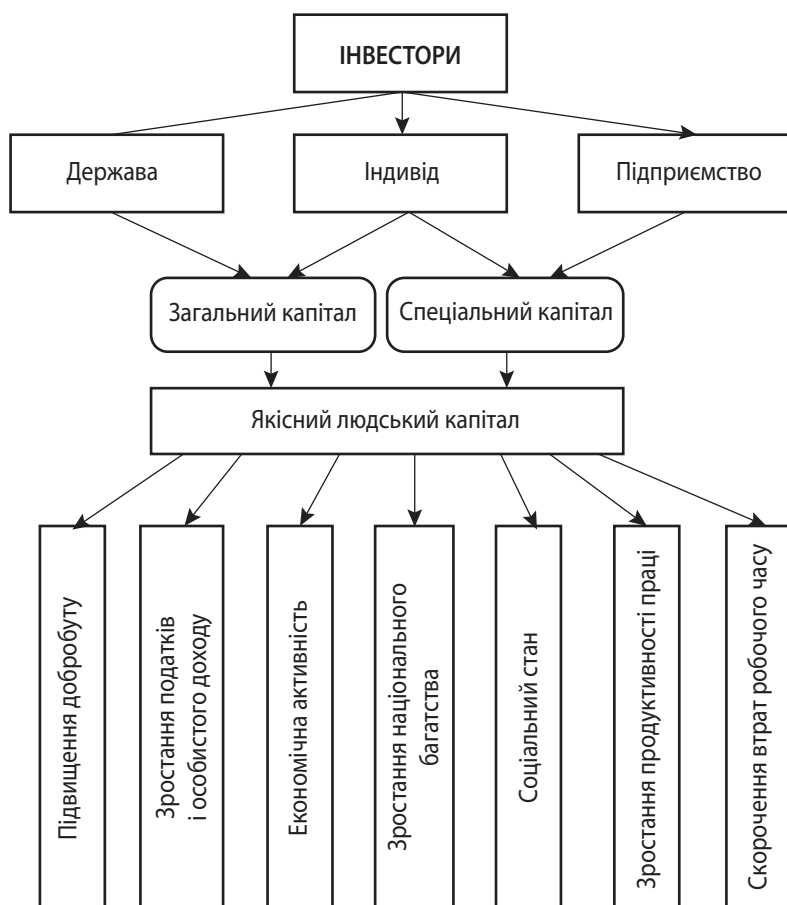


Рис. 4. Комплексна програма формування людського капіталу АПК

Джерело: сформовано автором на основі [13].

- ✦ розробити спільно з галузевими радами, об'єднаннями роботодавців рекомендації для аграрних підприємств щодо впровадження дуальної моделі навчання;
- ✦ забезпечити створення чи виділення на підприємствах лекційних аудиторій, навчальних полігонів та лабораторій для навчання за дуальною системою;
- ✦ управлінню освіти укласти договори з підприємствами щодо забезпечення практик на підприємствах;
- ✦ запровадити обов'язкове (один раз на рік) стажування викладачів спеціальних дисциплін і майстрів виробничого навчання на курсах підвищення кваліфікації;
- ✦ вести роботу з підготовки вишівських викладачів до організації та методики викладання дуальної освіти.

## ВИСНОВКИ

Отже, система дуального навчання є інноваційним типом організації цільової професійної підготовки, напрямом розвитку людського капіталу, який припускає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфер з підготовки фахівців конкретної галузі економі-

ки, зокрема галузі АПК. Ідея дуального навчання набуває своїх реальних практичних контурів. Взаємодія освіти з бізнесом, суб'єктами ринками праці – це одна зі складових сучасної моделі, що потребує суспільство. Основними змінами, що відбулися в організації навчально-виробничого процесу при запровадженні дуальної форми навчання, є усталене співвідношення навчального навантаження: теоретичне навчання – 30% загальних годин; виробниче навчання та виробнича практика – 70% навчальних годин.

**В**иникає нагальна необхідність реформування системи освіти в частині вдосконалення методології, створення силабусів (навчальних програм) нового покоління, проектування змістовної професійної та вищої освіти на основі комплексного підходу та системи дуальної форми навчання. Оскільки цей процес підтримується на найвищому рівні в державі, то його конче потрібно прискорити та запровадити в якомога більшій кількості навчальних закладів, зокрема ВНЗ.

Благополуччя та сталий розвиток національної економіки перебуває у прямій залежності від людського капіталу. Сама людина може примножити свій стартовий капітал (природні здібності, здоров'я), якщо докладатиме зусиль і використовуватиме всі

наявні для цього можливості. Однак багато елементів людського капіталу, наприклад спеціальні професійні знання, вміння та навички працівника, багато в чому залежать не тільки самої людини, її роботодавця, а й від чітко вивіреної, добре обгрунтованої та послідовної державної політики у сфері вдосконалення людського капіталу [2; 3].

Внаслідок її реалізації досягаються:

- ✦ задоволеність роботодавців, які отримують доходи від інвестицій у людський капітал;
- ✦ задоволеність працівників, які підвищують свою кваліфікацію та дохід і, як наслідок, – вартість людського капіталу підприємства;
- ✦ зниження бюджетних витрат на підготовку висококваліфікованих працівників;
- ✦ задоволеність споживачів продукцією та послугами, що випускаються підприємствами АПК. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. The Global Competitiveness Report, Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)
2. Цілі сталого розвитку. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
3. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Strasbourg, 20.11.2012 COM (2012) 669 final / European Commission, 2012. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/com669\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf)
4. Report The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19 / World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/93f8fbc6-4513-58e7-82ec-af4636380319>
5. The Global Human Capital Report 2017: Preparing people for the future of work / World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf)
6. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93.
7. Олієвська М. Г., Бондаренко Д. В. Сталий розвиток людського капіталу: міжнародні ініціативи та національні тренди. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 1. С. 76–87. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.01.076>
8. Кандиба С., Шараєнко О. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
9. Удосконалення шляхів розвитку людського капіталу як фактор підвищення мобілізаційного потенціалу України: монографія / за заг. ред. С. В. Чолія, Ю. М. Перги. Херсон: Гельветика, 2020. 196 с.
10. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>
11. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
12. Цілі сталого розвитку. Добровільний національний огляд / Міністерство економіки України. 30.06.2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>
13. Загальна середня та професійна (професійно-технічна) освіта в Україні у 2020 році. Статистична інформація / Держстат України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/osv/osv\\_rik/arch\\_pto\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/osv/osv_rik/arch_pto_u.htm)
14. Український центр оцінювання якості освіти. Портал відкритих даних. URL: <https://testportal.gov.ua/zvity-dani/>

#### REFERENCES

- “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Strasbourg, 20.11.2012 COM (2012) 669 final”. *European Commission*, 2012. [https://www.cedefop.europa.eu/files/com669\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf)
- Kandyba, S., and Sharaienko, O. “Zakordonnyi dosvid rozvytku liudskoho kapitalu yak osnovy staloho ekonomichnoho rozvytku” [Foreign Experience of Human Capital Development as a Basis of Sustainable Economic Development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021): 13-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- “Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini” [National Report on the State and Prospects of Education Development in Ukraine]. Kyiv: Pedagogichna dumka, 2016. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>
- Oliievska, M. H., and Bondarenko, D. V. “Stalyi rozvytok liudskoho kapitalu: mizhnarodni initsiatyvy ta natsionalni trendy” [Sustainable Development of Human Capital: International Initiatives and National Trends]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 1 (2020): 76-87. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.01.076>
- “Report The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19”. *World Bank*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/93f8fbc6-4513-58e7-82ec-af4636380319>
- “The Global Competitiveness Report, Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery”. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

"The Global Human Capital Report 2017: Preparing people for the future of work". *World Economic Forum*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf)

"Tsili staloho rozvytku. Dobrovilnyi natsionalnyi ohliad" [Goals of Sustainable Development. Voluntary National Review]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. June 30, 2020. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TsiliStalogoRozvitku>

"Tsili staloho rozvytku. PROON v Ukraini" [Goals of Sustainable Development. UNDP in Ukraine]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>

*Udoskonalennia shliakhiv rozvytku liudskoho kapitalu yak faktor pidvyshchennia mobilizatsiinoho potentsialu Ukrainy* [Improvement of Ways of Human Capital Development as a Factor in Increasing Ukraine's Mobilization Potential]. Kherson: Helvetyka, 2020.

"Ukrainskyi tsentr otsiniuvannia yakosti osvity. Portal vidkrytykh danykh" [Ukrainian Center for Evaluation of the Quality of Education. Open Data Portal]. <https://testportal.gov.ua/zvity-dani/>

Vasylieva, O. I., and Rybka, A. O. "Analiz suchasnykh problem formuvannia ta rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini" [Analysis of Modern Problems of Formation and Development of Human Capital in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4 (2021): 93-97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93

"Zahalna serednia ta profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita v Ukraini u 2020 rotsi. Statystychna informatsiia" [General Secondary and Professional (Vocational and Technical) Education in Ukraine in 2020. Statistical Information]. *Derzhstat Ukrainy*. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/osv/osv\\_rik/arch\\_pto\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/osv/osv_rik/arch_pto_u.htm)

УДК 338

JEL: A11; M10; M21; O10; P47

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-167-172>

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 БОНЯР С. М., ХАРЧУК О. Г.

УДК 338

JEL: A11; M10; M21; O10; P47

### Боняр С. М., Харчук О. Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства

Мета статті полягає в розкритті особливостей і видів прийняття управлінського рішення залежно від поставлених завдань перед офіс-менеджерами. Визначено, що офіс-менеджер – це головний елемент взаємодії керівництва та всього колективу офісу в цілому, що належить до тактичного рівня управління. У результаті дослідження було розкрито різні функціональні обов'язки професійного адміністратора, де до головних належать оперативне управління та забезпечення діяльності управлінського персоналу організації. Обґрунтовано, що головними функціями офіс-менеджера, від яких залежить біля 70% успішної роботи офісу, є керівна, адміністративна, господарська та контрольна. Визначено, що офіс-менеджер постійно приймає управлінські рішення, що є втручанням у проблему, в ситуацію з метою їх вирішення, а також розробляє прогнози успішного розвитку організації в подальшому. Розглянуто стадії прийняття управлінського рішення, а саме: визначення проблем в управлінні, розробка етапів планування рішень та реалізація прийнятого рішення. Визначено поняття інтуїтивного рішення, що прийняте на основі відчуття людиною того, що її вибір вірний. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення проблем в управлінні, що можуть бути виявлені при «неформальному обміні інформацією та інтуїтивно». Зазначено, що важливими завданнями офісу є документальне забезпечення управління, оскільки для прийняття рішення необхідно виконувати великий обсяг однотипних офісних робіт. Подальший розгляд класифікації управлінських завдань в офісі за ступенем інтелектуальності, складності та класифікації працівників організації відповідно до виконуваних завдань дасть можливість швидко реагувати на зміни в реакції підприємства в конкретній ситуації та розробляти плани і завдання для прийняття ефективного управлінського рішення для майбутнього стратегічного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** управління, офіс-менеджер, стратегічний розвиток, ситуаційний підхід, інформація, рішення.

**Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 8.**

**Боняр Світлана Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** sveta\_bonyar@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-1795-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57189037533>

**Харчук Олена Георгіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** kharchuk1965@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57215780552>