МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

здобувачки вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Людмили КОРЖАНЕВСЬКОЇ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Володимир ДУДЮК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Коржаневська Л. Людський капітал як основа ефективного менеджменту. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 "Менеджмент", Львів. 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичний зміст та суть людського капіталу організації. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику підприємства, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та встановлено основні проблеми в діяльності фермерського господарства. Запропоновано основні заходи щодо удосконалення та розвитку людського потенціалу ТОВ «Золота нива».

Ключові слова: людський капітал, персонал, коучинг, ассесмент-центр, грейди, загрози.

ANNOTATION

Korzhanevska L. Management of enterprise’s security activity. The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 "Management". Lviv, 2023.

In the first section of the qualification work, the theoretical content and essence of the organization's human capital were investigated. In the second section of the qualification work, the general characteristics of the enterprise were carried out, the analysis of production and economic activity was carried out, and the main problems in the activity of the farm were identified. The main measures for the improvement and development of LLC "Zolota Niva" Farm human potential were proposed.

Keywords: human capital, personnel, coaching, assessment center, grades, threats.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ……...7

1.1. Суть та характерні особливості теорії людського капіталу 7

1.2. Еволюція та історичний розвиток теорії людського капіталу 13

1.3. Структурна характеристика людського капіталу як об’єкту теоретичного аналізу..... 19

Висновки до першого розділу..... 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТА НИВА» 26

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Золота нива» 26

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Золота нива» 29

2.3. Пропозиції щодо удосконалення та розвитку людського капіталу ТОВ «Золота нива» 36

Висновки до другого розділу..... 42

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ВСТУП

Інтернаціоналізація та глобалізація світового господарства висувають завдання формування системи управління, здатної своєчасно й адекватно реагувати на виклики соціально-економічного характеру, продиктовані його переходом до постіндустріальної стадії суспільного розвитку. Сьогодні стає очевидним, що розвиток успішної та соціально відповідальної держави неможливий без ефективного використання людського капіталу. Соціально-економічний розвиток визначається не стільки досконалістю засобів виробництва, технологій, скільки людиною, її розумом, уміннями, здібностями. Результати проведених наукових досліджень показують, що в даний час вартість знань, умінь і навичок, накопичених людьми, перевищує вартість фізичного капіталу. Зважаючи на це, питання раціонального управління людським капіталом має стати ядром, на основі якого будуть формуватися нові парадигми управління організаціями.

Розвиток теорії людського капіталу, формування методичних положень його обліку та оцінки став об'єктом наукових досліджень багатьох науковців, зокрема таких: Антонюк В. П., Артеменко Л. Б., Бердник А. А., Бодарецька О. М., Брюховецька Н. Ю., Васильєва О. І., Рибка А. О., Вознюк А. М., Волошина С. В., Воронкова В. Г., Гавкалова Н. Л., Грішнова О. А., Захарова О. В., Кощенко К. В., Манн Р. В., Ляшов Д. О.та інші.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-прикладних засад удосконалення та розвитку людського потенціалу організації.

Для реалізації мети кваліфікаційної роботи було сформовано наступні завдання:

1) встановити суть та характерні особливості теорії людського капіталу;
2) дослідити історичні етапи розвитку та еволюції теорії людського капіталу організації;

3) провести структурну характеристику людського капіталу як об’єкту теоретичного аналізу;
4) провести загальну характеристику підприємства;
5) здійснити аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства;
6) розробити пропозиції щодо удосконалення та розвитку людського капіталу ТОВ «Золота нива».

Об’єктом дослідження є персонал організації.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення та розвитку людського капіталу ТОВ «Золота нива».

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналіз та синтез; метод індукції та дедукції, статистичні методи та графічні методи, метод порівняння, метод абстрагування та теоретичного узагальнення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.), дослідження також становить і практичну цінність, оскільки розроблені автором пропозиції щодо розвитку людського капіталу, що сприятиме підвищенню ефективності менеджменту та продуктивності праці, буде впроваджуватись у практичній діяльності фермерського господарства.

Інформаційну базу дослідження становили: наукові розвідки у досліджуваній сфері, статистичні та періодичні матеріали, ресурси Інтернету, фінансово-господарська звітність підприємства.

Основний зміст роботи викладений на 45 сторінках, у роботі міститься 17 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та характерні особливості теорії людського капіталу

Сучасна модель економічних відносин носить назву «економіка знань». Незважаючи на численні дебати, вважаємо, що саме таке назва мабуть найвдаліше відображає основну її суть. В економіці, орієнтованій на знання, підвищується роль розумової праці та зменшується важливість фізично важкої роботи, відбувається переосмислення ролі людини від споглядальної до дієвого фактора виробництва, без яких будь-які перспективи економічного розвитку зводяться нанівець. Як наслідок цього, відбувається зміщення бази управління з матеріальних активів на нематеріальні, якими є людський капітал.

Управління людським капіталом полягає в утриманні, аналізі і формування звітності про дані, які інформують про напрямок підвищення цінності управління людьми, стратегічні, інвестиційні та операційні рішення на корпоративному рівні та на рівні топ-менеджменту [5].

Управління людським капіталом – це відносно новий напрям діяльності, що займається цілеспрямованим вимірюванням якості людського капіталу, а не просто вимірюванням ефективності управління то розробкою напрямів розвитку людського капіталу. Визначальною характеристикою системи управління людським капіталом є використання людино центричного підходу в системі менеджменту підприємства, що дозволяє скеровувати управлінські дії на розвиток трудового колективу як особливої форми капіталу. За такого підходу вважається, що конкурентна перевага підприємства досягається шляхом стратегічних інвестицій у такий вид активу через залучення та утримання співробітників, управління талантами, навчання та запровадження програм розвитку трудового колективу. Вважається, що менеджмент людського

капіталу забезпечує зв'язок між трудовим колективом та їх інтересами і бізнес-стратегією фірми [23].

Одним із складових людського капіталу є соціальний капітал. Він складається з отриманих знань від мережевих взаємовідносин всередині та за межами організації. Вчені трактують поняття соціального капіталу як: «особливості соціального життя – мережі, норми та довіра, що дозволяє учасникам одного колективу діяти разом більш злагоджено та ефективно досягнення спільних цілей» [16]. У процесі формування системи ефективного менеджменту на підприємстві дуже важливо брати до уваги підходи до розуміння соціального капіталу, тобто усвідомлення способів, якими знання розвиваються через взаємодію між людьми. Варто також зауважити, що з часом такі трансформації призводять до розвитку інтелектуального капіталу, що також відіграє значну роль у процесі менеджменту та сприяє ефективному розвитку людських ресурсів.

Виділяють також поняття «організаційний капітал». Організаційний капітал – це інституціоналізовані знання, якими володіє організація, що зберігаються в базах даних, інформаційних сховищах, посібниках, методичних рекомендаціях тощо. Окремі науковці часто називають його «структурним капіталом». Проте, більшість дослідників схиляється до думки, що найбільш підходящою є термін «організаційний капітал», оскільки саме такий термін чітко передає основну думку, що це є знання, якими насправді володіє організація. Тобто такий вид капіталу – це додаткова цінність, вартість яку працівники можуть внести в організацію, на чому робиться дуже вагомий акцент в теорії людського капіталу. Зазначена теорія розглядає людей як цінний актив будь-якої організації та підкреслює, що інвестиції цієї організації у свій персонал будуть генерувати дуже вагому віддачу, що загалом сприятиме розвитку організації. Теорія людського капіталу тісно пов'язана з поглядом на менеджмент через призму ресурсів організації, найважливішим, за такого підходу, вважається людина. За такого підходу, стійка конкурентна перевага досягається, тоді коли фірма має кадровий резерв, який не може бути

імітований або замінений конкурентами. Тобто тоді, коли власне формується людський капітал [15].

Управління людським капіталом є відносно новим підходом до управління людьми в будь-якій організації. Люди, що працюють в організації вважаються ключовим ресурсом за такого підходу, тобто базовим вважається людський аспект в управлінні організацією. Оскільки організація – це сукупність людей, що прагнуть до розвитку своїх професійних та особистісних навичок, чому повинно сприяти керівництво організації шляхом мотивації працівників до вищих рівнів досягнень, а також забезпечення підтримки рівня їх лояльності до організації – відданості. Саме такі види діяльності належать до сфери управління людським капіталом [27].

Управління людським капіталом – це процес, який складається з чотирьох основних видів діяльності, а саме: придбання, розвиток, мотивація та утримання людських ресурсів.

Деякі науковці дали визначення менеджменту людського капіталу – це відповідальна галузь управління на основі персоналу для зосередження на тих аспектах діяльності, які в першу чергу стосуються відносин між керівництвом службовцям і службовцям співробітникам і передбачають розвиток окремо взятої особистості, команди чи всього колективу.

Відмітимо, що управління персоналом відповідає за підтримку хороших людських стосунків в організації. Це також стосується розвитку особистості та досягнення інтеграції цілей організації та окремих працівників.

Деякі дослідники розглядають управління людськими ресурсами як розширення загальної теорії менеджменту, тобто спонукання та стимулювання кожного працівника робити свій вагомий внесок у спільну справу задля забезпечення мети та місії організації. Управління людським капіталом це не те, що можна було б відокремити від основного профілю управлінської функції організації. Більш того, це важливий компонент широкої адміністративної функції організації [29].

Для розуміння суті поняття людський капітал підприємства проведемо його теоретичний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «людський капітал підприємства»

№	Джерело	Визначення категорії
1	[6]	Людський капітал підприємства можна визначити як сукупність всіх працівників підприємства з притаманними їм загальними та професійними знаннями, уміннями, досвідом, мотивацією та енергією, культурою праці
2	[35]	Людський капітал – динамічна соціально-економічна категорія, це – створений у результаті цілеспрямованих інвестицій, втілений у людській особистості запас продуктивних здібностей, це – капіталізований у результаті економічної (господарської, інтелектуальної) діяльності трудовий потенціал людини, який приносить додану вартість (доход) працівнику, роботодавцю і державі
3	[8]	Людський капітал підприємства вбирає в себе сукупність знань, досвіду, навичок і здібностей фізичних осіб, що беруть участь в діяльності підприємства задля отримання економічних і соціальних вигод
4	[26]	Людський капітал в організації – це сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною запас компетенцій, знань, особистісних навичок, які доцільно використовуються як фактор виробництва в організації
5	[31]	Людський капітал підприємства – це невідчутний актив, що включає сукупність особистісних якостей людини та інституційних умов підприємства, яка зумовлює розвиток здібностей працівників
6	[11]	Людський капітал підприємства представляється у вигляді вартості річного обсягу фізичної та інтелектуальної живої праці його основних і допоміжних робітників, службовців, його адміністративно-управлінського персоналу в нормальних умовах виробничої діяльності при повному завантаженні його нормативно-розрахункової потужності
7	[7]	Під людським капіталом розуміють сукупність знань, компетенцій та зв’язків, які мають працівники організації
8	[29]	Людський капітал підприємства – сукупність якісних характеристик співробітників: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров’я, що формуються в процесі їх життєдіяльності шляхом інвестування і використовуються підприємством у господарській діяльності

Варто звернути увагу на думку інших дослідників – управління людським капіталом полягає у плануванні, організації, керівництві та контролі задля розвитку організації та накопичення ресурсів, щоб цілі організації та суспільні цілі були успішно досягнуті». Згідно цього визначення, управління людським капіталом – це особливий аспект управління, що займається плануванням, організацією, керівництвом і контролем кадрової функції підприємства [19].

Зокрема, дослідники відзначають, що «управління людським капіталом – це набір, відбір, розвиток, використання, винагорода та мотивація людських ресурсів організації».

Загалом же проаналізувавши основні підходи до визначення поняття людський капітал можемо констатувати, що загалом цей термін передбачає наявність таких ознак [20]:

- нематеріальний та «невидимий» актив організації;
- наявність певних якісних характеристик та ознак членів трудового колективу;
- результатом його є накопичений людиною запас компетенцій, знань, особистісних навичок тощо;
- втілюється у знаннях, вміннях та навичках людини, що є членом організації;
- є дуже вагомим фактором виробництва у сучасних організаціях;
- капіталізований, в результаті господарської та інтелектуальної діяльності трудовий потенціал працівника;
- створюється в результаті цілеспрямованих інвестицій;
- динамічна соціально-економічна категорія;
- приносить додану вартість працівнику та організації шляхом капіталізації його знань.

Такі ознаки окресленого поняття визначають його специфіку та дозволяють краще розуміти його сутність. Загалом же варто зазначити, що людський капітал організації набуває доволі вагомого значення в умовах

цифровізації та інтелектуалізації усіх процесів на підприємстві, у тому числі й виробничих, транспортних тощо. Відповідно організації, що бажають успішно розвиватись та процвітати повинні перш за все, інвестувати у людський капітал або створювати усі передумови для його саморозвитку в межах організації. Така позиція є вимогою сучасного динамічного світу та стрімкого розвитку науки і техніки. Більш того, на сучасному етапі простежується зміна співвідношення «фізична-розумова праця». Якщо ще на початку ХХ ст. таке співвідношення становило 85/15, то зараз близько 35/65. Воно й не дивно, адже цифровізація усіх сфер діяльності людини та розвиток технічного прогресу сприяли заміщенню людської праці машинною для виконання важкої фізичної праці. Високими темпами, у наш час, простежується розвиток штучного інтелекту, що також безумовно сприяє переорієнтації управлінської парадигми та більш глибокої імплементації основних положень теорії людського капіталу організації. Не важко передбачити, що за окреслених тенденцій, дуже інтенсивно зростатиме роль розумової та інтелектуальної праці, а відповідно і роль людського капіталу в організації. За таких умов, розвиток організації напряму залежатиме від якості та рівня розвитку людського капіталу організації [30].

Людський капітал є об’єктом та предметом багатьох наукових досліджень та розвідок, оскільки набуває дуже вагомого значення в період активної фази розвитку науково-технічного прогресу, що проявляється у цифровізації усіх сфер діяльності людини, роботизації багатьох виробничих процесів та активного розвитку новітніх технологій. Для успішного функціонування організацій за таких умов слід дуже активно розвивати та удосконалювати людський капітал. Йдеться не тільки про інвестування та економічне стимулювання, а й про управління людським капіталом. Саме формування сучасних підходів до управління та забезпечення розвитку людського капіталу організації є запорукою посилення конкурентоспроможності підприємства не тільки на вітчизняному, а й закордонному ринках.

1.2. Еволюція та історичний розвиток теорії людського капіталу

Історія розвитку управління людським капіталом порівняно недавня. Але людство мало справу з деякими важливими аспектами управління людськими ресурсами з давніх часів. У сучасному розумінні управління персоналом передбачає також у розвиток людського капіталу. Проте, розвиток теорії людського капіталу як окремої сфери наукового пізнання відбувся значно пізніше. Хоча важливість трудових ресурсів організації визнавалася ще на початковій стадії становлення менеджменту як науки. На початковому етапі становлення теорії людського капіталу як галузі пізнання вчені були стурбовані лише обмеженими аспектами формування трудового добробуту. Водночас розвиток науково-технічного прогресу спричинив до посилення ролі людини та її значення в процесі управління та створення продукції і послуг. Відповідно відбувалося поступове формування важливого напряму наукових розвідок – дослідження людського капіталу.

Таблиця 1.2

Еволюція та розвиток теорії людського капіталу

Період	Етап розвитку	Світоглядна концепція	Особливості	Статус
1920-1930	зародження	Капіталістичний прагматизм	Законодавчий патерналізм	Бюрократичний
1940-1960	Боротьба за визнання	Законодавчо орієнтований	Ознайомлення з принципами	Адміністративний
1970-ті	Визнання	Професійний	Нормативний, відповідний, нав'язувальний	Управлінський
1980-ті	Становлення та зрілість	Безособовий	Стандарти на інші функції	Виконавчий
1990-ті	Довготривала перспектива	Філософський	Людські цінності	

Джерело: [26;31].

Для встановлення сутності та змісту теорії людського капіталу слід проаналізувати передумови його виникнення (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Передумови виникнення теорії людського капіталу

№	Суб'єктивні передумови	Об'єктивні передумови
1	*І етап: класична економічна теорія XVIII століття* 1. Аналогії в трактуванні матеріального й людського капіталів 2. Положення про інвестиційну природу видатків на придбання людиною трудової кваліфікації 3. Визнання важливості кваліфікованої праці в економічному прогресі держави	1. Після Другої світової війни зростає інтерес до сфери праці, пов'язаний з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. 2. Науково-технічна революція 60-х років XX століття викликала глибокі перетворення в складі й комбінації продуктивних сил суспільства. 3. Інтелектуалізація і інформатизація процесів виробництва та керування сприяли перетворенню науки в безпосередню продуктивну чинність. 4. В економіці вирішальну роль і значення придбали особистість людини, рівень її освіти і наукових знань, досвіду й кваліфікації. 5. Напружена зовнішньополітична обстановка й гостра конкурентна боротьба між найбільшими державами за першість у науковій сфері й панування в економічній. 6. Змінилося й відношення держави до проблем відтворення робочої сили 7. Центр уваги сфокусувався на проблемах створення якісно нової робочої сили, що стимулював інтенсивний розвиток науки, освіти, охорони здоров'я, сфери послуг і відпочинку. 8. Професійно-кваліфікаційна підготовка працівника починають оцінюватися як один з найважливіших факторів економічного росту. 9. У всіх розвинених країнах суттєво збільшилося середнє число років навчання
2	*ІІ етап: неокласичний напрямок економічної думки XIX століття* 4. Концепція економічної людини 5. Концепція максимізуючої економічної поведінки 6. Методологічний індивідуалізм	
3	*ІІІ етап: теорія людського капіталу XX століття* 7. Розширювальне трактування поняття "капітал" і ототожнення понять матеріального й людського капіталів 8. Результати емпіричних досліджень підтверджували припущення про аналогії між інвестиціями у фізичний капітал і освітніми видатками. 9. Була доведена вирішальна роль освітнього рівня нації в соціально-економічному прогресі	

Джерело: [10; 12].

Як бачимо з результатів теоретичного аналізу, розвиток теорії людського капіталу відбувався паралельно із розвитком теорії управління. Проте, її синтез у відносно відокремлений напрям наукових пошуків відбувся пізніше – в середині ХХ століття. Таке доволі пізнє становлення теорії людського капіталу на нашу думку пов’язане із доволі пізнім усвідомленням ролі людини та її інтелектуальних ресурсів в процесі управління та забезпечення ефективності діяльності організації. З розвитком світоглядного уявлення про роль людини та її інтелектуальної праці, що формує також і капітал організації, розвивається і теоретична концепція людського капіталу. Варто зазначити, що вагомим стимулятором розвитку зазначеної теорії вважається розвиток цифрових та інформаційних технологій і науково-технічного прогресу загалом. Такі умови сприяли усвідомлення того, що людський інтелект та людські навички і компетенції мають доволі вагомий вплив на успішне функціонування організації та її розвиток. Відповідно, провідні компанії та їх топ-менеджмент почав надавати доволі вагомої уваги процесам розвитку людського капіталу та його удосконалення. Завдяки таким ініціативам відбулось різке підвищення ефективності менеджменту та діяльності компаній загалом, що засвідчило на практиці важливість людини та її інтелекту і здібностей для успішного функціонування та розвитку організацій різних типів та форм [6].

Особливо гостро важливість людського капіталу відчувається саме зараз, в період інтенсивного та доволі швидкого розвитку технологій. Опанування такими технологіями дає можливість для організації отримати доволі суттєві конкурентні переваги та завойовувати все більші і більші частки ринку. Варто також додати, що потреба розвитку людського капіталу з’являється на різного роду ринках та у різних галузях промисловості і народного господарства. Не винятком є і військова промисловість та сфера національної безпеки загалом. В умовах сучасної, російсько-Української війни, можемо простежувати доволі важливу роль людського капіталу. Зокрема, це навички операторів дронів, сучасних радіо-локаційних систем, систем інформаційної розвідки тощо. Тому варто підкреслити роль інвестицій у людський капітал. Розвиток такого роду

інвестування матиме доволі вагомий вплив на розвиток організацій різних типів. Відповідно, інвестиції в людський капітал мають певні класифікаційна ознаки (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація інвестицій у людський капітал

№	Критерій класифікації	Види інвестицій у людський капітал
1	за об'єктом інвестування	первинна освіта – охорона здоров'я – освіта дорослих – виховання гуманітарних складових людського капіталу – посилення мотивацій – міграція – пошук економічно важливої інформації
2	за суб'єктами інвестування	– громадяни – сім'ї – підприємства та організації (корпорації) – органи місцевого самоврядування – держава (уряд) – недержавні суспільні фонди й організації – міжнародні організації
3	за способом впливу на формування людського капіталу	– інвестиції, що збільшують обсяг людського капіталу – інвестиції, що підвищують ефективність використання людського капіталу
4	залежно від специфіки отриманих знань та навичок	– у загальний людський капітал – у спеціальний людський капітал
5	залежно від тривалості інвестиційного ефекту	– короткострокові – середньострокові – довгострокові

Джерело: [2; 16].

Окрім доволі вагомого значення для організації, розвиток людського капіталу має вкрай важливе значення для суспільства та держави. Адже, формування та розвиток людського капіталу організації сприяє розвитку людського капіталу держави. Взаємозв'язок окреслених процесів представлено на рисунку 1.1.

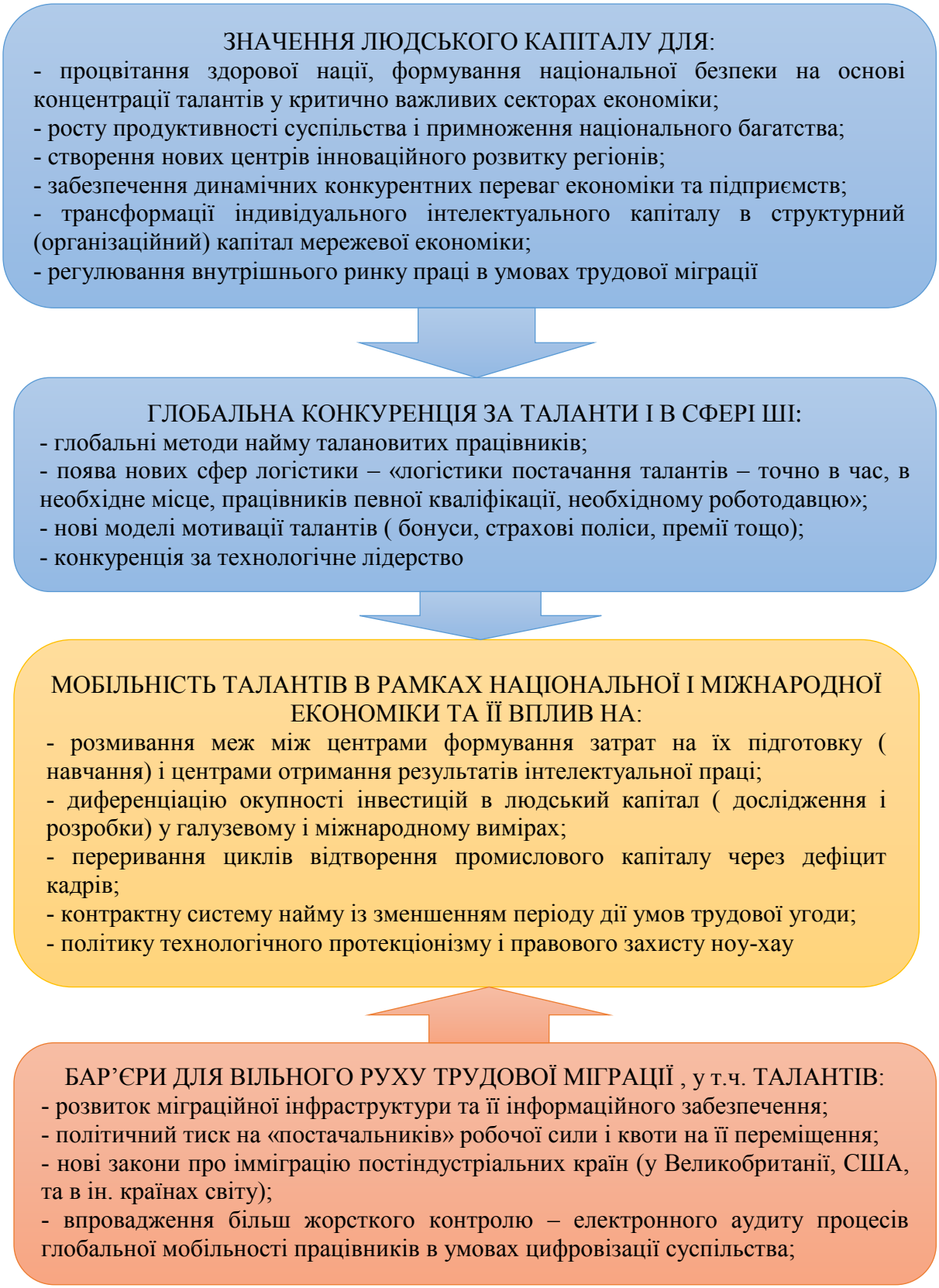

Рис. 1.1. Суспільне значення людського капіталу

Крім того, варто звернути увагу на основні стратегічні завдання, що потребують вирішення в процесі управління людським капіталом.

Таблиця 1.5

Стратегічні цілі та завдання, які потребують вирішення в контексті управління людським капіталом

№	Стратегічні завдання	Стратегічні цілі
1	Зайнятість	1) зростання чисельності зайнятих за умови гендерної рівності, доступу до продуктивної та гідної праці, можливості одержання доходів 2) розвиток професійних навичок як умова розширення можливостей щодо працевлаштування, конкурентоспроможності підприємств та інклюзивності економічного зростання 3) посилення життєздатності підприємств, які створюють продуктивні і гідні робочі місця
2	Соціальний захист	1) розширення доступу до справедливої соціальної допомоги 2) справедливі умови праці 3) поліпшення безпеки та гігієни праці 4) зростання доступу трудових мігрантів до продуктивної зайнятості та гідних робочих місць 5) застосування дієвих заходів у сфері праці для боротьби проти епідемії ВІЛ/СНІД
3	Соціальний діалог	1) роботодавці та працівники мають створити сильні, незалежні та представницькі організації; 2) органи регулювання питань праці застосовують сучасне трудове законодавство і надають ефективні послуги 3) трипартизм та управління ринком праці сприяють проведенню дієвого соціального діалогу та підтримці нормальних трудових відносин 4) застосування галузевого підходу до гідної праці
4	Запровадження норм, основних принципів і прав у сфері праці	1) широка пропаганда і застосування права на свободу об’єднань і ведення колективних переговорів 2) викорінення примусової та дитячої праці 3) викорінення дискримінацій у галузі праці та занять 4) ратифікація міжнародних трудових норм

Джерело: [3; 14].

Отож, підсумовуючи результати проведеного аналізу можемо констатувати про те, що розвиток людського капіталу сьогодні відіграє уже важливу роль в теорії та практиці управління організацією. Більш того, його важливе значення підтверджується в історичній ретроспективі. Розвиток людського капіталу має також важливе значення для суспільства та держави загалом, оскільки сприяє розвитку промислового, інтелектуального та бізнес потенціалів держави. Не менш важливого значення набувають процеси інвестування у розвиток людського потенціалу, що повинні відбуватись як на рівні підприємства, так на державному рівні.

1.3. Структурна характеристика людського капіталу як об'єкту теоретичного аналізу

На цьому етапі дослідження проведемо структурну характеристику людського капіталу як об'єкту теоретичного аналізу, що дозволить встановити його суть та зміст, а також структурні елементи та категорії. Така характеристика дозволить більш чітко сформувати стратегічні напрями розвитку людського капіталу організації [1].

Варто зазначити, що на думку науковців основними цілями управління людським капіталом в організації є [4; 23]:

- максимальний індивідуальний розвиток;
- бажані міжособистісні стосунки між роботодавцями та найманими працівниками;
- впливати на формування людського капіталу на відміну від фізичних ресурсів;
- нарощування інтелектуального потенціалу організації;
- розвиток креативності.

У науковому середовищі не існує одностайності щодо ідентифікації основних компонент людського капіталу. У таблиці 1.6 наведено перелік

компонент, що є доволі поширені у наукових джерелах та порівняно менш поширених, проте, на нашу думку не менш важливих.

Таблиця 1.6

Компоненти людського капіталу

Компоненти, що зустрічаються в більшості визначень людського капіталу	Компоненти, що зустрічаються в деяких визначеннях людського капіталу
Здібності Загальні і спеціальні знання і навички Професійний досвід і стаж роботи Стан здоров'я Рівень культури Мотивація	Характеристика сім'ї Особливості соціалізації особистості Творчі здібності Ступінь включення в корпоративну культуру Міграція Психологічні, світоглядні Характеристики володіння унікальними технологіями Духовна складова Інвестиції Дохід Вкладення в пошук і в найм персоналу

Джерело: [26].

На основі виділених основних компонент людського капіталу як об’єкту теоретичного аналізу можна сформувати стратегічні напрями його розвитку в межах окремо взятої організації. Такий стратегічний розвиток полягатиме у системному удосконаленні кожної складової людського капіталу. Для формування загального вектору розвитку людського капіталу можна враховувати більш узагальнені компоненти, натомість інші компоненти становитимуть складову частину загального вектору, розширювати та доповнювати його [3; 18].

Здійснимо структуризацію компонент людського капіталу за джерелами походження та за якістю вкладень.

Таблиця 1.7

Компоненти людського капіталу

За джерелом походження		За якістю вкладень в розвиток	
Природні	Набуті	Матеріальні	Нематеріальні
Спадковість	Рівень культури	Освіта	Виховання
Стан здоров'я	Професійний досвід і знання	Професійний досвід і знання	Особливості характеру
Творчі здібності	Унікальна кваліфікація	Стан здоров'я	Духовна складова
Особливості характеру	Духовна складова	Мобільність	Рівень культури
Характеристики сім'ї	Підприємницькі здібності	Унікальна кваліфікація	Принципи та стереотипи поведінки

Джерело: [8].

Як бачимо за джерелом походження компоненти людського капіталу поділяють на природні та набуті. Варто звернути увагу, що керівництво організації більшою мірою фокусує свої зусилля на набутих компонентах людського капіталу та на їх розвитку. Натомість, за якістю вкладень у розвиток компонент людського капіталу організації фокусуються як на матеріальних, так і на нематеріальних [17].

Зазначимо також, що основна мета управління людським капіталом полягає в тому, щоб сприяти реалізації цілей організації. Однак, конкретні цілі управління людським капіталом передбачають наступне:

- забезпечити ефективне використання людського капіталу, всі інші види організаційних ресурсів будуть ефективно використані людьми;

- сформувати та підтримувати належну організаційну структуру відносин між усіма членами організації;

- здійснювати розподіл завдань організації на функції, делегуючи їх певним посадовим особам шляхом чіткого визначення відповідальності, підзвітності, повноважень для кожного виду діяльності та її зв'язку з іншими видами діяльності в організації;

- забезпечити максимальний розвиток внутрішнього людського капіталу організації, забезпечуючи таку можливість за рахунок особистісного розвитку співробітників шляхом навчання та підвищення кваліфікації;

- забезпечувати відчуття поваги та вдячності у працівників шляхом надання різноманітних послуг та приміщень організації для потреб персоналу, зокрема для проведення дозвілля;

- забезпечувати узгодження індивідуальних та командних (групових) цілей із цілями організації таким чином, щоб усі члени трудового колективу відчували турботу з боку керівництва, що формуватиме почуття прихильності та лояльності організації;

- визначати та задовольняти потреби членів трудового колективу шляхом матеріального та нематеріального стимулювання і заохочення;

З метою досягнення анонсованих цілей управління людським капіталом керівництво реалізовує такі заходи:

- планування людських ресурсів, тобто визначення кількості та видів персоналу, що необхідні для заповнення різних вакантних посад у організації;
- набір, відбір та розміщення персоналу, тобто виконання функції зайнятості;
- навчання та розвиток членів трудового колективу для налагодження ефективної роботи та зростання продуктивності праці, рентабельності та ефективності діяльності організації;
- оцінка ефективності роботи персоналу і коригування їх функціональних обов’язків, у разі потреби переведення з однієї посади на іншу, що вимагає підходящої кваліфікації;
- мотивація персоналу шляхом фінансового стимулювання та кар’єрного просування;
- оплати праці працівників повинна бути на рівні, що дозволяє забезпечувати вищий рівень якості життя, що стимулюватиме

працівників до росту продуктивності праці шляхом підвищення кваліфікації;

- соціальне забезпечення та захист працівників організації.

Разом з тим визначено основні функції управління людським капіталом організації, які поділено на дві категорії:

- керівні функції;
- оперативні функції.

Основними керівними функція щодо людського капіталу вважаються нижченаведені функції [7].

1. Планування: функція планування людських ресурсів стосується кроків, зроблених для визначення наперед вимог до персоналу, кадрових програм, політики розвитку та самореалізації тощо. Після визначення кількісного та якісного складу персоналу потрібно, сформувати перелік засобів для мотивації працівників.

2. Організація: під організацією людського капіталу вважається здатність менеджера організувати оперативну діяльність організації шляхом проектування структури зв'язків між різними посадами, персоналом і фізичними чинниками впливу таким чином, щоб отримати максимальний внесок кожного члена колективу в організаційні цілі. Відповідно, менеджер з персоналу виконує такі функції:

- підготовка робочої команди, членів робочої групи, членів трудового колективу;

- розподіл функціональних обов’язків між окремими членами команди чи відділу;

- інтеграція зусиль командної роботи;

- координація роботи окремого члена групи (команди) з роботою усього відділу.

3. Керівництво: керівництво стосується ініціювання організованих дії та стимулювання людей до праці. Менеджер з персоналу спрямовує діяльність членів колективу організації для досягнення її основних функцій, що повинні

виконуватися належним чином. Менеджер з персоналу координує і мотивує персонал організації слідувати заздалегідь прокладеним шляхом, що дозволяє досягати поставлених цілей та місії організації.

4. Контролінг: надає основні дані для встановлення нормативів і стандартів, що дозволяє проводити аналіз та оцінку ефективності роботи організації; ці прийоми допомагають ефективно контролювати якість, час і зусилля робітників.

Варто зазначити, що управління охоплює дуже широку сферу діяльності. Воно, в тому числі, призначене для зменшення кількості суперечок, сприянню промисловому розвитку, забезпеченню справедливої угоди між колективом організації і створенню внутрішньо організаційної демократії. Саме такі функції менеджера з персоналу повинні виконуватись у першу чергу, що сприятиме налагодженню гармонійних відносин між керівництвом і персоналом, в іншому разі в організації виникають різного роду непорозуміння, хвилювання, і як наслідок – велика кількість робочого часу буде втрачена. Якщо внутрішньо організаційний мікроклімат в організації є несприятливим та погіршує не тільки морально-психологічний, а й фізичний стан працівників то це стане величезною втратою для організації. Отож, керівник повинен, першочергово створити гармонійні стосунки в середині колективу за допомогою налагодження комунікацій та співробітництва.

5. Діловодство: щодо діловодства менеджер з персоналу збирає та зберігає інформацію, що стосується персоналу організації. Це важливо для кожної організації, оскільки така інформація допомагає керівництву в прийнятті рішень, наприклад у просуванні по службі.

6. Планування потреби в персоналі та здійснення його оцінки: за цією функцією закріплені різні види діяльності щодо оцінки продуктивності, кадрова кадровий аудит, встановлення морально-психологічного клімату, опитування та оцінка діяльності тощо.

Висновки до першого розділу

Проведено теоретичний аналіз сутності поняття «людський капітал», в результаті якого виокремлено основні ознаки, що йому притаманні: нематеріальний та «невидимий» актив організації; наявність певних якісних характеристик та ознак членів трудового колективу; результатом його є накопичений людиною запас компетенцій, знань, особистісних навичок тощо; втілюється у знаннях, вміннях та навичках людини, що є членом організації; є дуже вагомим фактором виробництва у сучасних організаціях; капіталізований, в результаті господарської та інтелектуальної діяльності трудовий потенціал працівника; створюється в результаті цілеспрямованих інвестицій; динамічна соціально-економічна категорія; приносить додану вартість працівнику та організації шляхом капіталізації його знань.

Встановлено основні критерії класифікації видів інвестування в людський капітал організації: за об’єктом інвестування, за суб’єктами інвестування, за способом впливу на формування людського капіталу, залежно від специфіки отриманих знань та навичок, залежно від тривалості інвестиційного ефекту.

Виокремлено стратегічні завдання, що реалізовуються в межах стратегічних цілей управління людським капіталом, серед яких: зайнятість, соціальний захист, соціальний діалог, запровадження норм, основних принципів і прав у сфері праці.

Ідентифіковано також основні компоненти людського капіталу, а саме: здібності, загальні і спеціальні знання та навички, професійний досвід і стаж роботи, стан здоров'я, рівень культури, мотивація.

Запропоновано основні функції управління людським капіталом організації, які поділено на дві категорії: керівні та оперативні функції. Визначено, що основними керівними функціями людського капіталу є: планування, організація, керівництво, контролінг, діловодство, планування потреби в персоналі та здійснення його оцінки.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТА НИВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Золота нива»

Для реалізації мети роботи було обрано підприємство для реалізації прикладних досліджень. Такі дослідження проводились на базі селянського фермерського господарства «Золота нива». Юридична адреса зазначеного фермерського господарства – Волинська область, Луцький район, місто Ківерці, вулиця провулок Дорошенка, будинок 5.

Розмір статутного капіталу фермерського господарства становить – 5 000 000 грн. засноване господарство «Золота нива» 23 жовтня 2000 року. Директором «Золотої ниви» є Сокол Анатолій Арсентійович. Фермерське господарство має організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основним видом діяльності товариства є вирощування зернових культур, крім рису, бобових і олійних культур. Більш того, до видів діяльності фермерського господарства також належить:

1) вирощування:
- овочів та баштанних культур;
- коренеплодів;
- картоплі та інших бульбоплодів;
- пряних, ароматичних та лікарських культур;

2) переробка та консервування овочів та фруктів;

3) оптова торгівля:
- зерновими культурами;
- овочами та фруктами;

4) виробництво:

- готових кормів для фермерських тварин;
- прянощів та приправ;
- олії, маргарину та іншого роду харчових жирів;
- борошна та борошно-круп’яної продукції;
- фруктових соків;
- хліба та хлібобулочних виробів;
- кондитерських виробів, зокрема тортів та тістечок;
- готової їжі та страв;
- виробництво лісопильної продукції;

5) будівництво нежитлових та житлових будівель;

6) відтворення рослин;

7) вантажний та автомобільний транспорт.

Фермерське господарство в повній мірі забезпечене усією необхідною технікою для виконання всіх сільськогосподарських операцій. Йдеться про обробку ґрунту, підготовка ґрунту до посівної, посівна, обробка молодих насаджень, збір врожаю. Варто зауважити, що транспортний парк підприємства представлений доволі сучасними зразками техніки, виробництва всесвітньо відомих компаній: NEW HOLLAND, CLAAS, JOHN DEERE тощо. Використання сучасної техніки дозволяє ефективно використовувати сільськогосподарські угіддя та якісно обробляти ріллю, що своєю чергою сприяє підвищенню ефективності сільського господарства та продуктивності праці. загалом фермерське господарство оснащене новітньою технікою, проте також частково використовуються і техніка застарілого зразка. Оновлення транспортного парку фермерського господарства є прерогативою керівництва, але реалізація такого задуму вимагає значної кількості інвестиційних вкладень тому реалізується поступово.

Фермерське господарство володіє також досить потужним автопарком, що дозволяє організовувати доволі хороші логістичні ланцюги постачання продукції. Відповідно фермерське господарство повністю забезпечує свої

потреби у транспортних засобах та загалом має доволі добре налагоджену логістичну систему.

Найбільш популярними товарами та лідерами продажів фермерського господарства «Золота нива» є:

- консервовані овочі та фрукти та їх напівфабрикати;
- зернові;
- олійні культури;
- сушена зелень;
- сушена цибуля та морква.

Отож, загалом фермерське господарство займається сільським господарством. Основним пріоритетом його діяльності є вирощування зернових і олійних культур та овочів, що підлягають подальшій переробці на підприємстві – консервуванню або створенню напівфабрикатів. Така сільськогосподарська ніша є доволі оптимальною та цікавою на цьому проміжку часу.

Місцевість на якій розташоване фермерське господарство належить до І-го агрокліматичного району, що характеризується як волога, помірно тепла зона. Для неї є характерним є тепле та помірно-вологе літо, та зима із помірною кількістю снігових опадів. Загальна сума активних температур становить 2400-3100 градусів Цельсія. В середньому на рік припадає близько 480-520 мм опадів, гідротермічний коефіцієнт 2,1 – 1,3. Кліматичні умови району сприятливі для більшості видів сільськогосподарських культур, що вирощуються в Україні. загалом рельєф місцевості є рівнинним, його вплив на структуру ґрунту та земельного шару загалом простежується у формі змитих земель. Проте, варто зазначити, що кліматичні умови території є сприятливими для ведення сільського господарства та розвитку тваринництва.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Золота нива»

Аналіз виробничо-господарської діяльності фермерського господарства «Золота нива» розпочнемо з аналізу майна та активів, результати якого представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Співвідношення власних і позикових засобів СФГ «Золота нива» за 2016-2021 рр. (тис. грн)

Показник	2020	2021	2022
Всього майна	181942	191900	225908
Власний капітал	138900	172283	218514
у % до майна	77	89,7	96
Статутний капітал	5000	5000	5000
Інший додатковий	1195	-	-
Неоплачений капітал	0	-301,8	0
Позикові засоби	10920,8	19 617	7 394
у % до майна	6,0	10,2	3,3
Довгострокові	5420,2	7441,3	5736,9
у % до позикових засобів	49,63	37,9	77,6
Довгострокові кредити банків	5420,2	7441,3	5736,9
Інші довгострокові зобов’язання	0	0	0
Поточні зобов’язання	5525,9	7729,1	2056,3
у % до позикових засобів	50,60	39,40	27,81
Короткострокові кредити банків	377,1	288,9	997,9
Кредиторська заборгованість за товари	3195	2314,2	3049,7
Поточні зобов’язання	1905,1	1263,9	1753,1
З бюджетом	24,8	34,7	67,7
інші поточні зобов’язання	23,4	914,5	167,3

Джерело: [24].

Дані таблиці засвідчують, що статутний капітал за аналізований період 2020-2022 рр. стабільно зростає, загалом на більш ніж 43 млн грн. Така тенденція звісно ж є позитивною для подальшого розвитку фермерського

господарства. Водночас зростає і частка власного капіталу товариства, що свідчить про покращення його фінансової стійкості.

Позикові засоби товариства у відсотковому відношенні дещо зменшуються, що знову ж таки свідчить про покращення фінансової стійкості ТОВ «Золота нива». Поточні зобов'язання зменшуються в абсолютному обсязі та загалом становлять доволі незначну частку в структурі майна підприємства. Такі результати аналізу дають підставу стверджувати про ефективний фінансовий менеджмент на досліджуваному підприємстві.

Наступним кроком стане аналіз обсягу. Динаміки та структури основних фондів ТОВ «Золота нива».

Таблиця 2.2

Аналіз обсягу, динаміки і структури основних фондів за 2016-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022
Основні засоби, тис. грн.	101372	103989	114572
у % до попереднього року	100,53	102,6	110,13
Основні засоби невиробничого призначення, тис. грн.	3413,7	5909,0	7925,6
зокрема:			
основні засоби I групи	26310	28011	33065
у % до основних фондів	25,9	26,9	28,85
основні засоби II групи	4142	3821	4317
у % до основних фондів	4,0	3,7	3,8
основні засоби III групи	13120	12457	14890
у % до основних фондів	13,0	11,98	12,99
основні засоби V групи	57 800	59700	62300
у % до основних фондів	57,1	57,4	54,4

Джерело: [21; 24]

З результатів аналізу можна стверджувати про стале зростання основних фондів досліджуваного підприємства. Найбільший ріст спостерігається за період 2021-2022 років. У структурному розрізі найбільше зростають основні фонди І-ої та V-ої груп. Це відповідно – земельні ділянки та транспортні засоби, зокрема сільськогосподарська техніка. варто також додати, що у відсотковому співвідношенні збільшується частка саме І-ої групи основних фондів із 25,9 % до 28,85 % протягом 2020-2022 років. Зростає також вартість основних засобів невиробничого призначення у загальній структурі основних фондів. Такі результати аналізу засвідчують непогану тенденцію, що засвідчує розвиток підприємства. Такі показники в сучасних воєнних умовах є доволі хорошою тенденцією.

Перейдемо до аналізу руху основних фондів, їх зношеності та технічного стану.

Для реалізації такого роду аналізу основних фондів розрахуємо певний набір показників:

- коефіцієнт оновлення (***К**_{он}*):

$$К_{он} = \frac{ОФ_{в}}{ОФ_{кр}} \quad (1)$$

де $ОФ_{в}$ — вартість основних фондів підприємства введених протягом року;

$ОФ_{кр}$ — вартість основних фондів підприємства на кінець звітного року [21];

- коефіцієнт вибуття ($К_{виб}$):

$$К_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}} \quad (2)$$

де $ОФ_{виб}$ – вартість основних фондів підприємства, що вибули у звітному році;

$ОФ_{пр}$ – вартість основних фондів підприємства на звітного року;

- коефіцієнт зношеності ($К_{зн}$):

$$К_{зн} = \frac{\sum A}{ОФ} \quad (3)$$

∑А – загальна сума зносу (амортизації);

ОФ – первісна балансова вартість основних фондів підприємства [21];

- коефіцієнт придатності – обернений показник до коефіцієнту зношеності [21].

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Баланс руху основних фондів та їх зношеності у 2017-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022
Основні засоби, тис. грн.	101372	103989	114572
Первісна вартість основних фондів	115984	127578	138419
Сума накопиченої амортизації на кінець року	16410,7	16542,8	16633,8
Вартість основних засобів введених протягом року	5408	16753	25181
Вартість основних засобів виведених протягом року	0	181	3737
Коефіцієнт зносу основних фондів	16,2	15,9	14,5
Коефіцієнт придатності основних фондів	83,8	84,1	85,5
Коефіцієнт оновлення основних фондів	5,3	13,1	18,2
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0	0,2	2,7

Джерело: [21; ; 24]

Наступним етапом аналізу стане аналіз ефективності використання основних виробничих фондів та забезпеченість основними фондами підприємства за допомогою наступних показників [21]:

- фондовіддача – показник, що розраховується відношенням обсягу випуску продукції до середньорічної вартості основних фондів підприємства;
- фондомісткість – показник, що розраховується відношенням вартості основних фондів підприємства до обсягу випуску продукції;

- фондоозброєність – показник, що розраховується відношенням середньорічної вартості основних виробничих до середньорічної чисельності працівників на підприємстві, таким чином демонструючи обсяг валової виручки на одного працівника за рік;
- рентабельність виробничих фондів – показник, що розраховується відношенням валового прибутку підприємства за звітний період до балансової вартості основних засобів підприємства на кінець звітного періоду.

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних фондів

Показники	2020	2021	2022
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	101372	103989	114572
Фондовіддача	1,76	1,8	1,54
Фондомісткість	0,57	0,56	0,64
Фондоозброєність	510,57	477,56	545,58
Рентабельність ОВФ	0,519	0,548	0,377

Джерело: [21; 24]

Результати аналізу засвідчують, що фондовіддача на фермерському господарстві зменшилась. Загалом із показника 1,76 у 2020 році до показника 1,54 у 2022 році. Відповідно зростає і обернений до фондовіддачі показник фондомісткості з 0,57 до 0,64. Натомість зростає фондоозброєність практично на 7%. Такі тенденції свідчать про загальне зменшення ефективності праці та продуктивності праці на досліджуваному підприємстві протягом 2020-2022 років. Водночас спостерігається зменшення рентабельності основних виробничих фондів підприємства, що свідчить про скорочення прибутковості у порівнянні із попередніми роками. Для утримання стабільних та конкурентоздатних позицій на ринку фермерському господарству ТОВ «Золота нива» слід подбати про розвиток працівників та удосконалення певних навичок

та загалом їх професійного зростання, що стане спонукальним чинником до підвищення ефективності підприємства, зростання продуктивності праці тощо.

Наступним етапом стане аналіз показників продуктивності на фермерському господарстві «Золота нива». Основні результати розрахунків представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Золота нива» за 2020-2022 роки

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	49875	57042	43013
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	198	218	210
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	251,9	216,7	204,8

Джерело: [24].

Результати розрахунку показників продуктивності праці засвідчили її поступове зменшення за досліджуваний період. Враховуючи попередні результати розрахунків можемо стверджувати про загалом позитивні тенденції щодо розвитку фермерського господарства, а показники зменшення показників фондовіддачі, рентабельності основних фондів та продуктивності праці із відносно низьким рівнем кваліфікованості працівників ТОВ «Золота нива». Такі висновки вимагають негайного вжиття заходів щодо покращення та розвитку людського капіталу фермерського господарства.

Наступним етапом аналізу стане дослідження структури людського капіталу фермерського господарства. Для реалізації такого аналізу проведемо дослідження розподілу керівників ТОВ «Золота нива» за рівнями менеджменту (таблиця 2.6) та дослідження частки працівників керівної ланки, що мають вищу освіту (таблиця 2.7).

Таблиця 2.6

Розподіл керівників ТОВ «Золота нива»

за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	7	12
Середній	16	28
Низовий	34	60
Всього:	57	100

Джерело: [24].

Результати представлені у таблиці свідчать про доволі оптимальне співвідношення керівників вищої, середньої та низової ланок. Для оцінки якісного рівня керівного складу фермерського господарства проведемо також аналіз їх розподілу за освітньою ознакою – наявністю вищої освіти.

Таблиця 2.7

Розподіл керівників ТОВ «Золота нива»

за освітньою ознакою

Рівень менеджменту	Чисельність персоналу, осіб	Чисельність персоналу із вищою освітою	Частка осіб з вищою освітою
Вищий	9	9	100
Середній	23	22	96
Низовий	44	42	96
Всього:	76	73	100

Джерело: [24].

Як видно із результатів аналізу співвідношення працівників керівної ланки за освітньою ознакою є більш ніж задовільне – в середньому 98 %. В такому випадку можемо констатувати про достатньо високий освітній рівень керівників підприємства. Відповідно зниження продуктивності праці може бути браком спеціальних знань та навичок, що динамічно змінюються протягом минулих років та стосуються використання новітніх технологій та практичного розвитку соціальних навичок тощо. Така ситуація не є критичною, але є джерелом виникнення потенційних загроз тому потребує превентивних заходів.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення та розвитку людського капіталу ТОВ «Золота нива»

В результаті проведеного аналізу можемо констатувати про наявність кількох проблем, що створюватимуть потенційні загрози та небезпеку для діяльності фермерського господарства «Золота нива». Серед проблемних показників варто звернути увагу на такі тенденції:

- зниження фондовіддачі;
- зниження рентабельності основних фондів;
- зменшення продуктивності праці.

Варто зауважити, що водночас зростає капітал підприємства та величина основних фондів та зменшується загальний обсяг виручки від реалізації та чистого прибутку фермерського господарства. Враховуючи такі тенденції зазначимо, що вони можуть бути викликані кількома причинами, що пов’язані із людським капіталом, а саме:

- незадовільна система мотивації працівників;
- брак спеціальних та практичних навичок працівників підприємства;
- неналежна система атестації працівників фермерського господарства.

Загалом припускаємо, що саме рівень розвитку людського капіталу має доволі суттєвий вплив на спад показників діяльності підприємства, а саме зниження рівня їхньої професійної компетенції, що зумовлено браком спеціальних знань.

Відповідно можемо констатувати, що на фермерському господарстві «Золота нива» неефективно використовуються засоби розвитку людського капіталу, зокрема відсутні діючі технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу; відсутність системи атестації персоналу.

Для усунення потенційних загроз та небезпек та задля забезпечення розвитку фермерського господарства пропонується низка заходів.

Серед пропонованих заходів варто виокремити такі:

- впровадження коучинг технологій в систему навчання та розвитку персоналу;
- впровадження системи грейдів на фермерському господарстві;
- впровадження процедури ассессмент-центру.

Зупинимось більш детально на кожному із запропонованих заходів. Впровадження коучингу на підприємстві дозволить підвищити рівень спеціальних знань (включно із навичками управління сучасною технікою та програмним забезпеченням, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати велику кількість сільськогосподарських операцій). Коучинг є мабуть найбільш дієвим інструментом менеджменту, який сприяє реалізації поставлених цілей підприємства. Основним змістом коучингу є оптимальна реалізація потенціалу кожного члена колективу та його залучення в діяльність організації. Коучинг також спрямовуватиметься на розвиток управлінських навичок працівників керівного складу усіх рівнів керівництва задля формування сприятливого мікроклімату в колективі, підвищення рівня стресостійкості працівників, вміння приймати рішення в складних ситуаціях, розвитку корпоративної культури організації та інших заходів щодо розвитку людського капіталу [20].

Для удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на фермерському господарстві пропонується запровадити систему грейдів. Суть такої технології полягає в проведенні оцінювання працівника (його компетенцій) та на основі цього – присвоєння йому відповідного грейду. Тобто грейд працівника залежить від рівня його компетенцій. Відповідно стимулювання та винагородження працівників буде проводитись у відповідності до присвоєних їм грейдів. Запровадження системи грейдів надасть такі переваги для фермерського господарства:

- забезпечить справедливу та ефективну систему винагород;
- сприятиме оптимізації міжособистісної взаємодії та вдосконалить організаційну структуру;
- виступатиме матеріальною основою стратегії розвитку персоналу;
- сприятиме мотивуванню працівників до розвитку;

- сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Ще одним напрямом розвитку людського капіталу організації є запровадження ассесмент-центру. Ассесмент-центр – це спеціально створена система оцінки компетенцій працівників фермерського господарства. За результатами ассесмент-центру формується квадрант з оцінкою кожного працівника. Основними цілями ассесмент-центру є:

- підбір кваліфікованих керівників вищого та середнього рівня управління серед працівників організації;
- формування кадрового резерву;
- проведення атестації та оцінки персоналу;
- встановлення пріоритетів розвитку керівників вищої та середньої ланки.

Варто зазначити, що за результатами сучасних досліджень достовірність та об’єктивність ассесмент-центру становить в середньому 65-75 %, що є доволі високим результатом [17]. Водночас такий метод є доволі дорогим, однак його результативність того вартує.

Окреслені основні пропозиції, що пропонується запровадити на ТОВ «Золота нива» загалом спрямовані на розвиток та удосконалення людського капіталу організації. Усі проектні заходи загалом є актуальними та доволі часто використовуються на сучасних організаціях різних сфер діяльності та форм власності. Вважаємо, що нині дуже важливо запроваджувати окреслені заходи на підприємствах, що спеціалізуються на сільському господарстві. Причинами цього доволі стрімкий розвиток техніки та технологій та процеси зміни технопарку та сільськогосподарських технологій із пострадянських на сучасні, інформаційні та комп’ютеризовані. В результаті чого багатьом працівникам сільського господарства бракне спеціальних знань та навичок. Саме тому вважаємо, що пропоновані заходи будуть актуальними та доречними. Отож, основні пропоновані заходи, шляхи їх вирішення та терміни їх реалізації представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Проектні заходи та їх кошторис

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис. грн
Впровадження коучинг технологій в систему навчання та розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	42,0
	Проживання протягом 3 тижнів	12,75
	Проїзд до навчального центру і назад	3,0
	Витрати на заробітну плату коучу (2 особи)	168,0
	Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	36,96
Впровадження системи грейдів на підприємстві	1 етап – Підготовка проекту	50,0
	2 етап – Розробка методологічної моделі	30,0+15,0
	3 етап – Розробка системи грейдування	45,0
Впровадження процедури ассессмент-центру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт» + розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту, 5 осіб тестованих	285,0

Джерело: складено автором на основі [23].

Окрім формування переліку проектних заходів та витрат для їх реалізації сформуємо орієнтовний графік реалізації проектних заходів, що представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Строки реалізації запропонованих заходів для розвитку людського капіталу ТОВ «Золота Нива»

Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Розгляд програми кадрових заходів	1	+								
Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		+							
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			+	+	+	+	+	+	+
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					+	+			
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						+			

На основі пропонованого кошторису та календарного плану реалізації проектних заходів можемо сформувати загальний їх перелік та підсумкову вартість проектованих заходів для розвитку людського капіталу ТОВ «Золота нива», які представимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Програма заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «Золота Нива» в сфері управління людським капіталом

Захід	Шляхи реалізації	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	262,71
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники структурних підрозділів	2 місяці	140,0
Вдосконалення процедури атестації людського капіталу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод ассессмент-центру	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	285,0

Як видно із результатів таблиці загальна вартість проектованих заходів становитиме 687 тис 71 грн. така вартість є доволі значною у нинішніх умовах, проте у порівнянні із показниками прибутковості ТОВ «Золота нива» не є

критичними. Загальний кошторис проектних заходів становитиме лише 1,6 % від прибутку фермерського господарства за 2022 рік.

Варто підсумувати, що запропоновані заходи загалом не є надто затратними для фермерського господарства «Золота нива», проте їх реалізація сприятиме розвитку людського капіталу та створюватиме додаткові конкурентні переваги.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику досліджуваного фермерського господарства «Золота нива», в результаті якого встановлено, що його найбільш прибутковими напрямами діяльності є: консервовані овочі та фрукти та їх напівфабрикати; зернові; олійні культури; сушена зелень; сушена цибуля та морква.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності фермерського господарства. Зроблені висновки про стале зростання основних фондів досліджуваного підприємства, що загалом оцінено позитивно. Водночас результати аналізу засвідчили, що фондовіддача на фермерському господарстві зменшилась. Встановлено, що такі тенденції є наслідком загального зменшення ефективності праці та продуктивності праці на досліджуваному підприємстві протягом 2020-2022 років.

Співвідношення працівників керівної ланки за освітньою ознакою є більш ніж задовільне – в середньому 98 %. В такому випадку можемо констатувати про достатньо високий освітній рівень керівників підприємства. Відповідно зниження продуктивності праці може бути браком спеціальних знань та навичок, що динамічно змінюються протягом минулих років та стосуються використання новітніх технологій та практичного розвитку соціальних навичок тощо.

В результаті проведеного аналізу виокремлено проблемні показники на які варто звернути увагу: зниження фондовіддачі; зниження рентабельності основних фондів; зменшення продуктивності праці.

Для розвитку та удосконалення людського капіталу фермерського господарства запропоновано такі заходи: впровадження коучинг технологій в систему навчання та розвитку персоналу; впровадження системи грейдів на фермерському господарстві; впровадження процедури ассессмент-центру.

Розраховано проектну вартість заходів щодо розвитку людського капіталу – 687,71 тис грн. Зроблено підсумок, що запропоновані заходи загалом не є надто затратними для фермерського господарства «Золота нива», оскільки вони становлять лише 1,6 % від прибутку фермерського господарства за 2022 рік, проте їх реалізація сприятиме розвитку людського капіталу та створюватиме додаткові конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичний аналіз сутності поняття «людський капітал» та виокремлено основні ознаки, що йому притаманні: нематеріальний та «невидимий» актив організації; наявність певних якісних характеристик та ознак членів трудового колективу; результатом його є накопичений людиною запас компетенцій, знань, особистісних навичок тощо; втілюється у знаннях, вміннях та навичках людини, що є членом організації; є дуже вагомим фактором виробництва у сучасних організаціях; капіталізований, в результаті господарської та інтелектуальної діяльності трудовий потенціал працівника; створюється в результаті цілеспрямованих інвестицій; динамічна соціально-економічна категорія; приносить додану вартість працівнику та організації шляхом капіталізації його знань.

Виокремлено основні компоненти людського капіталу, а саме: здібності, загальні і спеціальні знання та навички, професійний досвід і стаж роботи, стан здоров'я, рівень культури, мотивація. А також визначено функції управління людським капіталом організації, які поділено на дві категорії: керівні та оперативні функції. Визначено, що основними керівними функціями людського капіталу є: планування, організація, керівництво, контролінг, діловодство, планування потреби в персоналі та здійснення його оцінки.

Здійснено загальну характеристику ТОВ «Золота нива» та встановлено, що його найбільш прибутковими напрямами діяльності є: консервовані овочі та фрукти та їх напівфабрикати; зернові; олійні культури; сушена зелень; сушена цибуля та морква. В результаті проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності фермерського господарства визначено основні проблеми на фермерському господарстві: зниження фондовіддачі; зменшення продуктивності праці працівників фермерського господарства; зниження рентабельності основних фондів.

Для усунення ідентифікованих проблем та з метою розвитку і удосконалення людського капіталу запропоновано наступні заходи:

впровадження коучинг технологій в систему навчання та розвитку персоналу; впровадження системи грейдів на фермерському господарстві; впровадження процедури ассессмент-центру.

В результаті розрахунку проектної вартості заходів щодо розвитку людського капіталу зроблено підсумок, що запропоновані заходи загалом не є надто затратними для фермерського господарства «Золота нива», оскільки вони становлять лише 1,6 % від прибутку фермерського господарства за 2022 рік, проте їх реалізація сприятиме розвитку людського капіталу та створюватиме додаткові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *4*(45), 202–210. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938
2. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252–260. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850
3. Mykhalitska N., Veresklia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science:* Collection of scientific articles. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87–92.
4. Veresklia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice.* 2021. 22(2). P. 299–309. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068
5. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія. Донецьк, 2007. 348 с.
6. Артеменко Л.Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
7. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2016. № 1 (6). С. 112–116.
8. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління

підприємствами / Ольга Миколаївна 101 Бодарецька ; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 238 с.

9. Брюховецька Н.Ю. Інституціональні чинники розвитку людського капіталу підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: зб. наук. праць. Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. С. 26–44.
10. 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.
11. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
12. Волошина С. В. Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL: http://www.ej.kherson.ua/ journal/economic_06/97.pdf
13. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.
14. Волошина С.В. Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL : http://www.ej.kherson.ua/ journal/economic_06/97.pdf.
15. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: http://libfree.com/index.
16. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С. 31–36.
17. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757
18. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772

19. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А.Грішнової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.
20. Гурочкіна В. В. Моделювання системних ефектів від соціального інвестування та корпоративних стимулів в системі розвитку людського капіталу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–47.
21. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с. (з грифом МОН).
22. Захарова О. В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70–80.
23. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.
24. Золота нива. Опендатабот – веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31120537
25. Кермо керівника. Агробізнес сьогодні – веб-сайт. URL: http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1994-systema-hreidiv-instruktsiia-iz-vykorystannia.html
26. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.
27. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 53–64.
28. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних

викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069

29. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. Про*блеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
30. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049
31. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 17–25.
32. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 54–59.
33. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.T. 1.(48). P. 418–426. URL. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231
34. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua
35. Чорна О.А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.А. Чорна; ІЕП НАН України. Донецьк, 2013. 23 с.