МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Вікторії ВІТИК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВІТИК В. Людський капітал як основа ефективного менеджменту. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичний засади та суть людського капіталу організації. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику підприємства та здійснено характеристику людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». У третьому розділі запропоновано основні заходи щодо розвитку людського потенціалу підприємства.

Ключові слова: людський капітал, персонал, лісове господарство, тренінг, асессмент-центр, грейди.

ANNOTATION

VITYK V. Human capital as the effective management basis. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical basis and essence of the organization's human capital. The qualification work’s second section carried out a general characterization of the enterprise and a characterization of the human capital of Skolivske «Galsillis». The qualification work’s third section proposed the main measures for the development of the human potential of the enterprise.

Keywords: human capital, personnel, forestry, training, assessment center, grades.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Людський капітал підприємства як об’єкт теоретичного аналізу 8

1.2. Структурна характеристика людського капіталу підприємства 14

1.3. Особливості людського капіталу підприємства в сучасних умовах 20

Висновки до першого розділу 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКЕТРИСТИКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 27

2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 27

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 32

2.3. Характеристика людського капіталу 38

2.4. Основні напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 44

Висновки до другого розділу 50

ВИСНОВКИ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Вибір теми дослідження обумовлений потребою в пошуку нових стратегій менеджменту для розвитку людського капіталу підприємства з метою його адаптації до умов зростаючої конкуренції.

Особливістю сучасного періоду розвитку суспільних відносин є зростання значення інформації, професійного досвіду, емоційного інтелекту та комунікацій у всіх сферах людської діяльності, особливо у сфері менеджменту. Така ситуація зумовлена загально світовою тенденцією: у доіндустріальному суспільстві пріоритетну роль у виробництві займали природні та людські ресурси, у індустріальному – матеріальні, а в постіндустріальному – інтелектуальні та інформаційні ресурси. Саме такі тенденції зумовили посилення інтересу науковців до поняття «людський капітал». Видається очевидним, що майбутня парадигма менеджменту організацій ґрунтуватиметься на розвитку людського капіталу. Відповідно, успішні менеджери повинні добре розуміти усі аспекти людського капіталу та особливості його розвитку задля успішного управління організаціями. З огляду викладені аргументи обрана тема дослідження видається вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням у сфері формування та розвитку людського капіталу організацій присвячені наукові праці багатьох науковців, зокрема: Бердник А. А., Брюховецька Н. Ю., Вознюк А. М., Волошина С. В., Гавкалова Н. Л., Грішнова О. А., Гурочкіна В. В., Захарова О. В., Кольбашенко Д. А., Осіпова А. Ю., Чорна О. А., Хілуха О. А. та інші.

Мета дослідження. Метою дослідження формування теоретико-методичних та практичних засад розвитку та удосконалення людського потенціалу підприємства.

Було окреслено основні **завдання** в межах реалізації мети дослідження, а саме:

- здійснити теоретичний аналіз людського капіталу підприємства;
- провести структурну характеристику людського капіталу підприємства;
- встановити особливості людського капіталу підприємства в сучасних умовах;
- провести загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- встановити основні напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

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

Предметом дослідження є шляхи формування та розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Перелік методів дослідження. Для реалізації дослідження застосовувались загальнонаукові методи та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу; метод індукції та дедукції, математичні та графічні методи, методи абстрагування та теоретичного узагальнення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані шляхи розвитку людського капіталу можуть бути запровадження на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», що посилить конкурентні позиції підприємства та сприятиме його розвитку в сучасних умовах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок, із них основний текст – 48 сторінок, які містять 15 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Людський капітал підприємства як об'єкт теоретичного аналізу

Сучасний концепт побудови економічних відносин отримав найменування «економіка знань». Незважаючи на численну кількість наукових дискусій та обговорень, вважаємо, що така назва належить до найбільш вдалих у відображенні її суті. У межах економіки, орієнтованої на знання, розширюється вплив інтелектуальної праці, а значимість фізично важкої праці зменшується. Водночас спостерігається трансформація ролі людини від спостерігача до активного учасника процесу виробництва, без якого будь-які перспективи економічного розвитку опиняються на межі руйнування. Це веде до переміщення управлінської бази від матеріальних активів до нематеріальних, основним з яких є людський капітал [37].

Саме тому управління людським капіталом означає підтримання, аналіз та формування звітності про дані, які вказують на напрямок підвищення цінності управління людьми, а також на стратегічні, інвестиційні та операційні рішення на корпоративному та топ-управлінському рівнях. Управління людським капіталом – це доволі сучасний напрям в теорії менеджменту, який спрямований на цільове вимірювання якості людського капіталу, а не тільки на визначенні ефективності управління і розробку стратегій розвитку людського капіталу. Головною особливістю системи управління людським капіталом є застосування людино-центричного підходу в системі управління підприємством, що дозволяє зосереджувати управлінські дії на розвиток трудового колективу як унікальної форми капіталу. Згідно з таким підходом конкурентна перевага підприємства досягається через стратегічні інвестиції в цей вид активу шляхом залучення та утримання персоналу, розвитком талантів, навчанням та впровадженням програм розвитку персоналу організації.

Менеджмент людського капіталу розглядається як ключовий засіб забезпечення взаємозв'язку між трудовим колективом, їхніми інтересами і стратегією розвитку організації [4].

Соціальний капітал виступає як ключова частина загального людського капіталу організації, утворюючись завдяки знанням, набутим через взаємодії в мережах, як внутрішніх, так і зовнішніх. Поняття соціального капіталу в науковому середовищі описується через характеристики соціальної інтеграції – наявність мережевих зв'язків, норм і рівень довіри, що сприяють більш ефективній співпраці всередині групи для досягнення спільних цілей. У контексті вдосконалення систем управління підприємствами, велике значення має глибокий аналіз соціального капіталу, який включає розуміння процесів формування знань через міжособистісну взаємодію. Наголошується, що таке осмислення з плином часу сприяє розвитку інтелектуальної складової капіталу, що також має важливе значення для менеджменту і забезпечує прогрес управління людськими ресурсами.

Поряд з цим, існує термін «організаційний капітал», який відображає знання, закріплені в структурі організації і зберігаються у формі баз даних, документальних матеріалів, інструкцій. Деякі дослідники ідентифікують це як «структурний капітал», втім, більшість сходяться на думці, що оптимальним виразом буде «організаційний капітал», що влучно підкреслює, що це форма власності організації. Більш того, цей вид капіталу створює додаткову вартість для компанії, виходячи з теорії людського капіталу, котра вважає людський ресурс найціннішим активом будь-якої організації і підкреслює роль інвестицій у персонал для забезпечення розвитку підприємства. Відповідно до цієї теорії, ключ до досягнення стійкої конкурентної переваги полягає у створенні унікального кадрового складу, важко піддатливого імітації або заміщенню конкурентами, що є суттю розвитку людського капіталу [15].

Концепція керування людським капіталом представляє собою порівняно новий підхід до взаємодії з персоналом у будь-якій організації. В рамках цього методу співробітники розглядаються як найважливіший актив, в основу якого

покладено людський фактор у процесі керівництва організацією. Підприємство як сукупність осіб, зацікавлених у професійному та особистісному розвитку, вимагає від керівництва надання мотивації для досягнення вищих результатів, а також підтримки відданості та лояльності до нього. Дії, спрямовані на досягнення цієї мети, є частиною процесу керування людським капіталом. Варто також зауважити, що оперування людським капіталом об'єднує чотири ключові елементи діяльності: набір, розвиток, мотивація та збереження працівників [28].

Окремі дослідники визначають менеджмент людського капіталу як відповідальний напрям управління на основі залучення персоналу, акцентуючи на аспектах діяльності, які прямо впливають на відносини між керівництвом та співробітниками і сприяють розвитку індивідуальностей, команди або всього колективу загалом.

При цьому, управління персоналом припускає згуртування всіх заради вибудовування позитивних відносин всередині підприємства, розвитку потенціалу особистостей і скерування особистих цілей працівників у згоді з цілями організації.

Деякі учені розглядають менеджмент людським капіталом як логічне розширення управлінської теорії загалом, а саме – як процес, що мотивує та стимулює кожного працівника внести свій значний вклад в спільну справу, щоб забезпечити досягнення загальної мети і місії організації. Таким чином, керування людським капіталом є невід'ємною частиною управління компанією і становить важливу складову її адміністративної функції [41].

Аби усвідомити сутність людського капіталу підприємства як наукової категорії здійснимо його теоретичний аналіз, результати представимо у таблиці 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	[7]	Під людським капіталом розуміють сукупність знань, компетенцій та зв'язків, які мають працівники організації
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	[12]	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
5	[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
6	[30]	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
7	[31]	Людський капітал підприємства – це невідчутний актив, що включає сукупність особистісних якостей людини та інституційних умов підприємства, яка зумовлює розвиток здібностей працівників
8	[34]	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

Важливо відзначити точку зору інших авторів, які вважають, що процес управління людським капіталом охоплює цикл планування, організації, лідерства та моніторингу з метою стимулювання розвитку організації та збільшення її ресурсного потенціалу для ефективного досягнення корпоративних і суспільних цілей. зазначене визначення підкреслює, що управління людським капіталом представляє собою важливий елемент менеджменту, який включає повний спектр управління персоналом на підприємстві [40].

На думку науковців, «управління людським капіталом підприємства стосується процесу рекрутингу, відбору, навчання, ефективного використання, мотивації та винагородження співробітників підприємства».

Заглибившись у аналіз ключових концепцій щодо людського капіталу, можемо дійти висновку, що цей термін містить низку характеристик, серед яких наступні [21]:

- є інтелектуальним та «непомітним» ресурсом організації;
- має визначені якісні атрибути та характеристики працівників;
- виявляється у скупченні професійних компетенцій, знань і особистісних умінь;
- проявляється через унікальні здібності та навички особистості в складі підприємства;
- відіграє ключову роль у виробничих процесах сучасних підприємств;
- капіталізується через ділову та інтелектуальну активність працівника;
- формується завдяки цілеспрямованим інвестиціям у персонал;
- є динамічною категорією, що постійно розвивається;
- сприяє генерації додаткової вартості для співробітника та організації, збільшуючи вартість через інвестування в знання.

Зазначені характеристики конкретного поняття визначають його унікальність та сприяють кращому розумінню його сутності. Також, важливо відзначити, що людський капітал організації набуває значущості в умовах

цифровізації й інтелектуалізації різних процесів на підприємстві, зокрема виробничі й транспортні. Тому організації, які прагнуть успішно розвиватися й зростати, повинні приділити увагу інвестуванню у людський капітал або створенню сприятливих умов для його розвитку всередині організації. Ця стратегія є вимогою для сучасного динамічного світу й стрімкого розвитку науки й техніки. Крім того, спостерігається зміна у співвідношенні «фізична-розумова праця». Якщо на зламі XX століть це співвідношення було 85/15, то зараз цифри становлять близько 35/65. Це не дивно, оскільки цифровізація усіх сфер людської діяльності й технічний прогрес сприяли заміщенню людської праці машинами для виконання важких фізичних завдань. В сучасні часи швидко розвивається штучний інтелект, що також сприяє переорієнтації управлінських підходів і глибокій імплементації основних концепцій теорії людського капіталу в організаціях. Прогнозується, що в майбутньому роль розумової й інтелектуальної праці значно зросте, та відповідно зросте значення людського капіталу у організаціях різних типів та форм власності. З урахуванням цих тенденцій, розвиток організацій прямо корелюватиме із якістю та рівнем розвитку їхнього людського капіталу [20].

Людський капітал активно досліджується та є предметом наукових дебатів через свою значущість у період активного розвитку науково-технічного прогресу, що виявляється у цифровізації різних сфер діяльності, автоматизації виробничих процесів та прискореному впровадженні передових технологій. Для успішної діяльності підприємства у таких умовах потрібно інтенсивно розвивати та вдосконалювати людський капітал. Це стосується не лише інвестицій та економічного стимулювання, але й ефективного управління людським капіталом. Створення сучасних підходів до управління та забезпечення розвитку людського капіталу в організації є ключем до зміцнення конкурентоздатності підприємства не лише на внутрішньому, а й на міжнародних ринках [13].

1.2. Структурна характеристика людського капіталу підприємства

Проаналізувавши основні наукові дослідження щодо визначення рівнів формування людського капіталу, можемо констатувати, що автори вказують на чотири основні: особистісний, мікро-, мезо- та макрорівні. Проте, з урахуванням впливу глобалізаційних процесів на суспільний розвиток, пропонується виділити глобальний рівень формування людського капіталу як сучасної тенденції у динамічному світі. Особливістю цього процесу є трансформація форм капіталу з одного рівня на інший (таблиця 1.2).

Унаслідок еволюції наукових поглядів щодо сутності «людського капіталу» виникали різні класифікації видів і складових цієї категорії. Наприклад, науковці [42] у своїх працях розглядали людський капітал як спеціальний (знання та навички, корисні для особистості) та універсальний (знання та навички, що використовуються в широкому контексті й сприяють суспільному розвитку).

Згідно інших дослідників, головними складовими людського капіталу є [33]:

1) речовий капітал, що інкорпорується у людей – формується та розвивається в особистості;

2) неречовий капітал, який також представлений у людях – виникає завдяки інвестиціям у освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, розвиток мобільності тощо.

Деякі вчені розглядають людський капітал у формах:

1) живий капітал – вкладені знання у людині;

2) неживий капітал – знання, що втілені в матеріальних або фізичних формах;

3) інституціональний капітал – поєднує живий та неживий капітал, є прямою участю у виробництві та задоволенні потреб суспільства.

Таблиця 1.2

Рівні формування людського капіталу в сучасних умовах

Рівень	Характеристика рівня людського капіталу	Основні характерні риси та ознаки
Особистісний	Індивідуальний рівень формування людського капіталу (капітал індивіда – капітал здоров‘я, трудовий капітал, організаційний капітал, культурно-моральний, підприємницький капітал)	Набуті знання, навички й професійний досвід, а також природні здібності сприяють отриманню економічних благ індивіда
Мікрорівень	Людський капітал підприємства (індивідуальний капітал особистості, організаційний капітал, клієнтський капітал, структурний капітал, соціальний капітал)	В процесі виробничої діяльності отримані професійні навички, досвід та здатність до творчої праці дають змогу генерувати дохід не тільки для особистості, але й для корпорації в цілому
Мезарівень	Формування людського капіталу на рівні регіону та галузі	Інвестиції в економічний і соціальний розвиток людського капіталу певної території сприяє зростанню віддачі від нього й розвитку даного регіону
Макрорівень	Національний людський капітал (інтелектуальний капітал, трудовий, вітальний капітал, організаційно-підприємницький, культурно-моральний, соціальний капітал)	Людський капітал представляє сукупність накопичених в результаті інвестицій в освіту, професійну підготовку, здоров‘я, культуру, мобільність, духовність як з боку держави, так і особистості та приносить національний дохід. Людський капітал держави включає капітал особистості, підприємства, регіону
Глобалізаційний рівень (транснаціональний)	Рівень формування та розвитку людського капіталу ТНК	Транснаціоналізований людський капітал - сучасний вид капіталу, що формується завдяки розвитку ТНК, базовою стратегією яких є мотивація, підвищення корпоративної соціальної відповідальності та рівня компетентності працівника, розвиток його творчої активності на основі використання інтелектуальної складової

Джерело: [9; 29].

Підводячи підсумки наукових досліджень, пропонуємо класифікацію видів та складових людського капіталу згідно з певними ознаками (таблиця 1.3). З розширенням та трансформацією інформаційно-інноваційної моделі суспільного розвитку та збільшенням масштабів науково-технічних змін, роль людського капіталу стає надзвичайно важливою. Загалом, нині він є ключовою продуктивною силою у сфері соціально-економічного прогресу. Тому у сучасних умовах питання ефективного відтворення людського капіталу має велике значення.

Процес відтворення людського капіталу є інвестиційним процесом, що охоплює життєвий цикл людини. Цей процес включає формування, накопичення, використання, розвиток та відновлення знань, навичок, здоров'я та умінь людини як у кількісному, так і якісному аспектах, щоб відповідати вимогам інноваційного суспільного розвитку та сприяти зростанню продуктивності праці, що підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Виділяють кілька форм відтворення людського капіталу [11]:

- звужене відтворення;
- просте відтворення;
- розширене відтворення.

Звужене відтворення вказує на втрату резервуару знань, вмінь, здібностей та навичок особистості, які не повністю відновлюються під час інвестування в людину, що призводить до зниження ефективності реалізації потенційних можливостей людського капіталу у суспільному та економічному поступі. Просте відтворення, з іншого боку, полягає у відновленні знань, вмінь, професійних навичок та здоров'я у такому розмірі, який сприяє лише підтримці розвитку людини на певному рівні, хоча зростаючі вимоги до якості людського капіталу можуть призвести до його морального зносу та деградації, загрожуючи інноваційному розвитку економіки.

Таблиця 1.3

Класифікація людського капіталу (узагальнення наукових підходів)

Ознака	Види й характеристика
За елементами витрат	- капітал освіти; - капітал здоров‘я; - капітал професійної підготовки; - капітал культури та духовного розвитку; - капітал мобільності; - інформаційний капітал; - - капітал розвитку і мотивації
За рівнями формування людського капіталу	- особистісний (індивідуальний); - мікрорівень (рівень підприємства); - мезорівень (рівень регіону і галузі); - макрорівень (рівень держави); - глобалізаційний (транснаціональний)
За напрямом використання	- загальний капітал - знання, досвід, отримані в результаті навчання в школах, вищих учбових закладах, мають універсальний характер й широку сферу застосування; - спеціальний капітал – знання, професійний досвід та навички, які стосуються конкретного підприємства чи організації та його технологічного процесу
За якісним складом	- капітал біофізичний - здоров‘я, вік, природні здібності, сила, зовнішній вигляд, швидкість реакції тощо; - інтелектуальний капітал особистості – розумові здібності, склад розуму, аналітичне та концептуальне мислення, знання, таланти, інноваційність, здатність до пошуку інформації; - соціальний капітал – освіта, досвід, комунікабельність, адаптивність, ініціативність, довіра, мотивація, здатність до командної роботи та лідерства, мобільність, культура
За відношенням до економічного зростання	- споживчий капітал – капітал, який формується за рахунок взаємовідносин носіїв людського капіталу, які сприяють його збільшенню, й має позитивний вплив на економічне зростання; - продуктивний капітал – капітал у формі сукупних продуктивних здібностей, який сприяє підвищенню продуктивності праці та підвищенню конкурентних переваг національної економіки
За галузевою ознакою	- адміністративний; - загальновиробничий
Залежно від терміну залучення людського капіталу	- постійний; - тимчасовий; - сезонний
За ступенем приналежності	- особистий людський капітал – капітал, сформований за рахунок інвестицій в професійну освіту, спеціальні знання, здоров‘я; - відчужуваний людський капітал – капітал, сформований за рахунок інвестицій в раціоналізаторську діяльність, програмне забезпечення, патенти, ноу-хау тощо; - колективний людський капітал – капітал, сформований за рахунок інвестицій в корпоративну культуру, соціальні взаємовідносини та психологічний клімат в колективі

За впливом на результати діяльності	- реальний людський капітал – накопичені знання, навички, досвід, які продуктивно використовуються в економічній діяльності й приносять дохід; - потенційний людський капітал – нереалізований людський капітал на певний момент часу
За формами продуктивності капіталу	1) продуктивний людський капітал – ефективне використання знань, умінь, професійних навичок, досвіду, таланту індивідів, які забезпечують економічне зростання як підприємства, так і національної економіки в цілому; 2) непродуктивний людський капітал: - фіктивний людський капітал – не задіяні здібності і таланти людського капіталу, що призводить до зниження сукупної продуктивності праці та до недоотримання економічного ефекту; - деструктивний людський капітал (негативний, руйнівний) – кваліфікований людський капітал, який здійснює тіньову діяльність, тим самим зменшуючи загальний корисний ефект та не відповідає загальним суспільним цінностям та нормам (тіньова економіка, корупція та ін.); - віртуальний людський капітал – неправдива інформація про наявність окремих вмінь, навичок, здібностей індивіда (фальсифікація інформації), що завдає шкоди розвитку суспільства
За ступенем агрегування носіїв людського капіталу	- одиничний людський капітал – індивідуальний капітал людини; - інтегрований людський капітал – це не сукупність окремих індивідуальних капіталів індивідів, а отримання синергетичного ефекту під впливом колективної праці та сприятливого психологічного клімату, соціальних відносин, соціальної свідомості людського капіталу

Джерело: [16; 21].

У зв'язку зі зростанням масштабів глобалізації та економічного розвитку, необхідною є експансія (розширене відтворення) людського капіталу, що означає якісне й кількісне оновлення й розширення набору знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації, інформації, мобільності та культурного розвитку особистості, що підвищує її продуктивність. Надлишкові інвестиції в «людину» сприяють нагромадженню та розвитку нових знань і вмінь, що збільшує здатність особистості до інноваційної праці, вияву її творчості та креативності, підвищує професіоналізму (таблиця 1.4). Отож, людський капітал у контексті соціально-економічного розвитку виступає як ключовий фактор, який забезпечує конкурентні переваги країни, основну продуктивну силу постіндустріальної економіки, а також визначає зміст і напрям суспільного прогресу.

Також варто звернути увагу на основні завдання стратегічного характеру, які вимагають вирішення для успішної реалізації управління людським капіталом підприємства.

Таблиця 1.4

Стратегічні цілі та завдання 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; 17].

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можемо стверджувати, що розвиток людського капіталу в нинішній час грає значущу роль в теорії та практиці менеджменту організацій. Таку важливість підкреслює не поточний теоретичний аналіз, а також і ретроспективний. Також варто додати, що розвиток людського капіталу має вагоме значення для суспільства й держави в цілому, оскільки сприяє розвитку промислового, інтелектуального та бізнесового потенціалу держави. Не менш важливим є просування процесів інвестування у розвиток людського капіталу, який повинен відбуватися як на рівні підприємства, так і на державному рівні.

1.3. Особливості людського капіталу підприємства в сучасних умовах

Важливим етапом нашого дослідження є аналіз структурних рис людського капіталу як об'єкта теоретичного аналізу. Такий аналіз проведемо з метою встановлення сутності та змісту поняття «людський капітал», а також елементів та категорій, що його складають. Така аналітична характеристика допоможе чітко сформулювати стратегічні напрями розвитку людського капіталу в організації.

Варто зазначити, що вчені презентують основну мету управління людським капіталом в організації через наступні вектори [18]:

- максимальний розвиток потенціалу кожного працівника;
- створення позитивних міжособистісних відносин між керівництвом і персоналом;
- здійснення впливу на процес формування людського капіталу як процесу відмінного від процесу управління матеріальних ресурсів;
- збільшення величини інтелектуального потенціалу підприємства загалом;
- сприяння розвитку креативності.

У науковому середовищі існує різноманітність поглядів на складові, що входять до складу людського капіталу. У таблиці 1.5 наведено список таких

компонент, які гостро обговорюються у науковій літературі, а також менш популярних, але, за нашим переконанням, не менш важливих.

Таблиця 1.5

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: [37].

На підставі визначених ключових складових людського капіталу отримуємо можливість розробити стратегічні напрямки його розвитку в рамках конкретного підприємства. Цей стратегічний розвиток полягатиме в систематичному покращенні кожного аспекту людського капіталу підприємства. Для створення загального курсу розвитку людського капіталу організації чи конкретного підприємства можна розглядати більш узагальнені елементи, у той час як інші компоненти стануть складовою частиною загального процесу, розширюючи та доповнюючи його.

Як засвідчують результати теоретичного аналізу, з точки зору джерела походження, компоненти людського капіталу можна поділити на природні та набуті. Важливо зауважити, що нині, керівництво організації акцентує свою увагу в основному на розвиток набутих компонентів людського капіталу. Щодо

якості інвестицій у розвиток компонентів людського капіталу організації увага фокусується як на матеріальних, так і на нематеріальних аспектах. Також важливо зазначити, що основною метою управління людським капіталом підприємства є сприяння досягненню цілей організації.

Однак варто також виокремити конкретні цілі управління людським капіталом, які передбачають [5; 34]:

- забезпечення ефективного використання людського капіталу, за умови, що всі інші ресурсів підприємства ефективно мобілізуються працівниками;
- створення та підтримання належної організаційної структури взаємин та особистісних комунікацій між усіма членами організації;
- розподіл завдань організації на функції за рахунок впровадження делегування їх певним посадовим особам з чітким визначенням відповідальності, підзвітності та повноважень для кожного виду діяльності та їх загальної взаємодії;
- забезпечення максимального розвитку внутрішнього людського капіталу організації через персональний інтелектуальний та професійний розвиток співробітників шляхом навчання та підвищення кваліфікації;
- створення почуття поваги та вдячності серед працівників за допомогою різноманітних послуг та приміщень організації для їх потреб, включаючи проведення розваг;
- узгодження індивідуальних та групових цілей з цілями організації з метою підвищення турботи керівництва, що сприятиме почуттям приналежності та лояльності до організації;
- ідентифікація та задоволення потреб персоналу підприємства чи організації за допомогою матеріального та нематеріального стимулювання та заохочення.

Для досягнення анонсованих цілей та завдань управління людським капіталом менеджмент зазвичай впроваджує такі заходи [10; 26]:

- розробка планів щодо кількості та профілю персоналу, необхідного для заповнення вакантних посад в організації;
- реалізація процесу набору, відбору та розташування персоналу для забезпечення потреб підприємства чи організації в робочій силі;
- формування системи навчання та розвитку працівників з метою підвищення продуктивності, рентабельності та ефективності роботи організації;
- розробка системи оцінювання ефективності роботи працівників і коригування їх обов'язків, включаючи можливі переходи на інші посади, якщо це буде необхідно;
- мотивування працівників шляхом фінансового стимулювання та перспектив кар'єрного зростання;
- забезпечення належного рівня оплати праці, що сприяє високій якості життя працівників та стимулює їх до підвищення продуктивності через професійний розвиток;
- гарантування соціального захисту та добробуту працівників організації.

Крім того, визначені основні функції управління людським капіталом організації, які розділяються на дві категорії [23]:

- керівні функції;
- оперативні функції.

Варто також зауважити, що основні керівні функції в управлінні людським капіталом включають певні аспекти. Розглянемо основні із них.

Планування: ця функція охоплює процес визначення потреб у персоналі, розробки кадрових програм, стратегій розвитку та самореалізації. Після визначення необхідного персоналу за кількістю та якістю, важливо створити механізми для мотивації працівників [2].

Організація: це вміння менеджера ефективно організовувати операційну діяльність організації через створення структури взаємозв'язків між посадами, персоналом та фізичним середовищем з метою максимізації внеску кожного

члена команди у досягнення цілей організації. Менеджер з персоналу відповідає за [22]:

- підготовку робочої команди;
- розподіл функціональних обов'язків у команді;
- координацію роботи між членами групи;
- узгодження окремих завдань з загальними цілями відділу.

Керівництво: функція включає у себе організацію дій та стимулювання персоналу до праці. Менеджер з персоналу веде активності працівників у напрямку досягнення ключових функцій організації, що повинні бути виконані відповідно. Керівник спрямовує та мотивує персонал до відданості меті та завданням організації [1].

Контролювання: ця функція надає базові дані для встановлення стандартів та норм, що дозволяє аналізувати ефективність організації; такі дані допомагають ефективно контролювати якість, час та ресурси праці.

Важливо відзначити, що менеджмент організації охоплює широкий спектр завдань. Серед них важливе пониження рівня конфліктів, підтримка промислового розвитку, формування справедливих угод між персоналом та розвиток внутрішньої організаційної демократії. Ці функції менеджера з персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні гармонійних відносин між управлінням та працівниками, забезпечуючи вирішення конфліктів та покращення робочого ефективності. Недоліки в цих аспектах можуть спричинити нервові зрушення, стрес та втрату продуктивності праці. Тому важливо, щоб керівник першочергово забезпечив гармонійний робочий колектив шляхом зміцнення комунікації та співпраці у колективі [24].

Діловодство: ця функція включає збір та зберігання інформації, що стосується персоналу організації. Це необхідно для забезпечення правильних управлінських рішень, наприклад щодо кар'єрного зростання працівників.

Планування потреб у персоналі та його оцінка: ця функція включає різноманітні дії щодо оцінки продуктивності, кадрового аудиту, створення психологічного клімату, проведення опитувань та оцінка діяльності.

Висновки до першого розділу

З’ясовано, що управління людським капіталом – це доволі сучасний напрям в теорії менеджменту, спрямований на цільове вимірювання якості людського капіталу, а не тільки на визначенні ефективності управління і розробку стратегій розвитку людського капіталу. Особливістю системи управління людським капіталом є застосування людино-центричного підходу, який дозволяє зосереджувати управлінські дії на розвиток трудового колективу як унікальної форми капіталу.

Здійснено теоретичний аналіз суті поняття «людський капітал» та встановлено основні його ознаки: нематеріальний актив підприємства; притаманність характерних йому якісних характеристик та ознак; накопичений працівником перелік компетенцій, знань, особистісних навичок тощо є основним результатом розвитку людського капіталу; він є вагомим чинником у забезпеченні ефективності сучасних підприємств; створюється в результаті цілеспрямованих інвестицій; є динамічною соціально-економічною категорією; втілюється у додану вартість робітника та підприємства в результаті капіталізації знань.

Проведено теоретичний аналіз підходів до визначення суті поняття «людський капітал підприємства», в результаті чого виокремлено його основні характеристики: є інтелектуальним та «непомітним» ресурсом організації; має визначені якісні атрибути та характеристики працівників; виявляється у скупченні професійних компетенцій, знань і особистісних умінь; проявляється через унікальні здібності та навички особистості в складі підприємства; відіграє ключову роль у виробничих процесах сучасних підприємств; капіталізується через ділову та інтелектуальну активність працівника; формується завдяки цілеспрямованим інвестиціям у персонал; є динамічною категорією, що постійно розвивається; сприяє генерації додаткової вартості для співробітника та організації, збільшуючи вартість через інвестування в знання.

В результаті аналізу наукових розвідок з’ясовано, що вчені вказують на такі основні рівні людського капіталу: особистісний, мікро-, мезо- та макрорівні. Проте, з урахуванням впливу глобалізаційних процесів на суспільний розвиток, пропонується виділити глобальний рівень формування людського капіталу як сучасної тенденції у динамічному світі.

Запропоновано класифікацію видів та складових людського капіталу. Визначено основні форми відтворення людського капіталу: звужене відтворення; просте відтворення; розширене відтворення.

Виокремлено основні стратегічні завдання для успішної реалізації управління людським капіталом підприємства: зайнятість персоналу; соціальний захист; соціальний діалог, запровадження норм, основних принципів і прав у сфері праці.

Встановлено перелік заходів для управління людським капіталом підприємства, які передбачають: розробка планів щодо кількості та профілю персоналу, необхідного для заповнення вакантних посад в організації; реалізація процесу набору, відбору та розташування персоналу для забезпечення потреб підприємства чи організації в робочій силі; розробка системи оцінювання ефективності роботи працівників і коригування їх обов'язків, включаючи можливі переходи на інші посади, якщо це буде необхідно; мотивування працівників шляхом фінансового стимулювання та перспектив кар'єрного зростання; забезпечення належного рівня оплати праці, що сприяє високій якості життя працівників та стимулює їх до підвищення продуктивності через професійний розвиток; гарантування соціального захисту та добробуту працівників організації.

Визначені основні функції управління людським капіталом підприємства: керівні функції; оперативні функції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКЕТРИСТИКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Підприємство Сколівське ДЛГП «Галсільліс», що належить до комунальної власності громад, є філією Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс». Його лісові масиви охоплюють терена колишнього Сколівського адміністративного району Львівської області (зараз Стрийський район). Засноване підприємство у 20001 році, воно почало свою діяльність як правонаступник колишнього Сколівського міжгосподарського лісгоспу у результаті його реорганізації, яка проявилась у створенні Славського та Сколівського ДЛГП. Загальна площа лісових ділянок підприємства становить 12 628,26 га, розподілених на квартали (119 од.) та виділи (3209 од.). загалом підприємство здійснює діяльність щодо вирощування лісів, догляду за ними та лісозаготівель [35].

Варто також звернути увагу, що лісові масиви підприємства знаходяться в межах Центральноєвропейської провінції широколистяних лісів. Більш того, ліси підприємства належать до Східно-Карпатської гірської під провінції.

Загалом лісові насадження Сколівського ДЛГП «Галсільліс» можна класифікувати використавши функціональний підхід [35]:

- 61,8 га – площа лісів, що виконують рекреаційно-оздоровчу функцію;
- 4640,0 га – площа лісів, що виконують захисну функцію;
- 7935,2 га – площа лісів, що слугують предметом експлуатації та є джерелом лісової продукції.

Проведемо також аналіз кліматичних умов місця розташування Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Варто зауважити, що кліматичні умови є визначальним фактором для процесу лісозаготівель та якісних характеристик лісових насаджень. основні результати аналізу кліматичних характеристик наведемо у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Основні кліматичні характеристики

Найменування показників	Одиниці вимірювання	Значення	Дата
1. Температура повітря:			
– середньорічна	градус	+ 7,5	
– абсолютна максимальна	градус	+ 36	
– абсолютна мінімальна	градус	– 34	
2. Кількість опадів на рік	мм	700	
3. Тривалість вегетаційного періоду	днів	212	
4. Пізні весняні заморозки			12.05
5. Перші осінні заморозки			30.10
6. Середня дата замерзання рік			15.12
7. Середня дата початку паводку			15-26.03
8. Сніговий покрив:			
– товщина	см	11	
– час появи			23.11
– час сходження у лісі			13.03
9. Глибина промерзання ґрунту	см	40	
10. Напрям панівних вітрів за сезонами:			
– зима	румб	Пн; ПнС	
– весна	румб	Пд; ПдС	
– літо	румб	ПдЗ; З	
– осінь	румб	ПнЗ	
11. Середня швидкість вітрів:			
– зима	м/сек	5,0	
– весна	м/сек	3,8	
– літо	м/сек	3,0	
– осінь	м/сек	4,8	
12. Відносна вологість повітря:			
– зима	%	72	
– весна	%	70	
– літо	%	74	
– осінь	%	79	

Джерело: [35].

Відповідно проведемо також аналіз лісових насаджень використавши критерій – вікової структури лісів, в результаті чого можемо представити структурний поділ лісів підприємства:

- 30,7 % (3530,7 га) – молоді лісові насадження;
- 60,4 % (6944,08 га) – середньовікові лісові насадження;
- 8,8 % (1011,06 га) – пристигаючі лісові насадження;
- 0,1 % (7,8 га) – перестиглі лісові насадження.

Наступним етапом аналізу стане структурна характеристика самого підприємства – Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Отож, структура підприємства передбачає наявність таких підрозділів:

- Орявське лісництво, його площа становить більш ніж 2400 га та, своєю чергою, розподілена на 7 обходів;
- Плав'янське лісництво, його площа становить більш ніж 2550 га та також містить 7 обходів;
- Крушельницьке лісництво, його площа становить більш ніж 3900 га та, своєю чергою, розподілена на 9 обходів;
- Сколівське лісництво, його площа становить більш ніж 3750 га і також містить 9 обходів;
- Нижній склад;
- Автотранспортний гараж [35].

В результаті аналізу підприємства було виявлено, що основними споживачами продукції Сколівського лісового господарства є місцеве населення, приватні фірми та державні установи, такі як школи та дитячі садочки. Особливий попит серед зазначених груп споживачів спостерігається на пиловник хвойних порід та технологічні дрова твердолистяних і хвойних порід. Така тенденція є цілком зрозумілою, з огляду на воєнні реалії в країні та ціни на енергоресурси. Адже, варто зазначити, що місцеве населення використовує технологічні дрова як альтернативне паливо.

Також, під час аналізу було виявлено, що мережа лісових доріг на території підприємства є недостатньо розвиненою. Оскільки переважна

більшість доріг є ґрунтовими, тобто без твердого покриття, що ускладнює транспортування продукції та сировини, особливо в умовах весняних і осінніх дощів, які призводять до формування бездоріжжя та роблять дороги майже непроїзними. Зазначена ситуація становить значну загрозу для підприємства, уповільнюючи процес заготівлі сировини та призводячи до фінансових збитків. Для додаткової аргументації щодо підтвердження зазначеної проблеми наведемо дані про наявну мережу лісових доріг: загальна протяжність становить 74 км, при цьому лише 4 км мають тверде покриття. Як бачимо такий розподіл є доволі критичним для ефективної діяльності підприємства. Зауважимо, що відповідно до нормативів та держстандартів на дороги потрібно виділяти 45 км на кожні 1000 га лісової території. Отже, рівень забезпечення лісовими дорогами у Сколівському ДЛГП «Галсільліс» становить лише 32,7%.

Більшість лісових доріг перебувають у критичному стані, і їх термін експлуатації вже давно минув, потребуючи серйозного капітального ремонту. Важливо відзначити, що для ведення лісного господарства ефективність мережі лісових доріг має вирішальне значення, впливаючи не лише на лісозаготівельну продуктивність, але й на загальний рівень функціонування підприємства та його економічну стійкість.

Під час загальної оцінки діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» було проаналізовано рівень забезпечення транспортними засобами на підприємстві, який оцінено у 100%. В той ж час, рівень забезпеченості персоналом складає лише 90%. Дефіцит кадрів на підприємстві врегульовується за рахунок ресурсів приватних підприємців та тимчасового найму працівників за сезонним принципом. Відповідно, основним методом виконання лісогосподарських робіт – це бригадний підхід. Ступінь інтенсивності господарювання у Сколівському ДЛГП «Галсільліс» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Рівень інтенсивності ведення лісового господарства

Найменування показників	Одиниця вимірювання	За проектом минулого лісовпорядкування	За проектом нинішнього лісовпорядкування
Річний обсяг лісокористування	тис. м³	16,86	18,52
зокрема від рубок головного користування	тис. м³	13,00	13,37
Середній обсяг лісокористування з 1 га вкритих лісовою рослинністю ділянок	м³	2,77	2,98
Річний обсяг робіт з відтворення лісів:			
– створення лісових культур	га	41,8	34,2
– сприяння природному поновленню	га	9,5	11,8

Джерело: [35].

Важливо відзначити значущу роль Сколівського ДЛГП «Галсільліс» в економіці регіону, а також його роль у забезпеченні економічної та екологічної безпекової ситуації в межах Сколівського адміністративного району. Незважаючи на те, що деревна сировина є основним продуктом цього підприємства, воно також активно використовує інші лісові ресурси для забезпечення прибутку, такі як гриби, ягоди, хвоя, смола, березовий сік тощо. Крім постачання лісової продукції споживачам, Сколівське ДЛГП «Галсільліс» є одним з найбільших платників податків до місцевого бюджету та виконує важливу соціальну роль в регіоні, беручи участь у соціальних проектах, ініційованих владою та волонтерськими організаціями. Більш того, співробітники та керівництво підприємства проявляють активну громадську позицію та підтримують ЗСУ у захисті країни від агресії.

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» впроваджує лісозаготівлі та лісокористування відповідно до принципів сталого розвитку як і більшість підприємств краю. Важливим проявом підтримання та реалізації концепції сталого лісокористування є залучення до добровільної сертифікації лісів UCIF.

Ліси підприємства мають значуще еколого-економічне значення для регіону, оскільки вони виконують функцію «охоронця» довкілля, запобігаючи ерозії, повені та іншим природним лихам. Ліси також мають вагому рекреаційну та естетичну цінність, впливаючи на розвиток рекреації та туризму в регіоні.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Розпочнемо аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», розглянувши один з найбільш оптимальних показників ефективності – чистий прибуток. Узагальнюючи, показники ефективності Проте, основна мета критичного аналізу полягає у виявленні показників, які не відповідають стандартним вимогам та можуть становити загрозу для підприємства. Ідентифікація таких показників допоможе сформулювати перелік потенційних ризиків та небезпек для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та послужить основою для формування напрямів розвитку людського капіталу підприємства.

Цікаво відзначити, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» у 2019 році помітно зростання всіх видів витрат для виробництва. Це не дивно, оскільки період від 2020 до 2022 року був відзначений серією значущих глобальних викликів і загроз: світова економічна криза, пандемія коронавірусу COVID-19, війна росії проти України, що вилилась у повномасштабне вторгнення. Таким чином, інфляція та підвищення цін на сировину та матеріали стали логічним наслідком цих глобальних криз в економічній сфері. Крім того, воєнний конфлікт призвів і продовжує призводити до численних втрат і збитків для країни. З урахуванням розташування підприємства на заході нашої країни, який не зазнає значущого впливу війни та рідко стикається із ворожими атаками, вплив війни відчутний головним чином в економічній сфері, впливаючи на собівартість виробництва та інші види витрат. Водночас, збільшення витрат

підприємства та собівартості не мало суттєвого впливу на рівень заробітних плат працівників.

Аналіз виробничо-господарської діяльності розпочнемо із показників рентабельності підприємства. Таким показником стане показник рентабельності продукції, який відображає частку прибутку на одиницю виготовленої продукції. Зазначений показник розраховується відповідно до формули [31]:

$$Р_{п} = \frac{П_{з.д.}}{Сб} \quad (1)$$

де:

$П_{з.д.}$ – прибуток від звичайної діяльності;

$С_{б}$ – собівартість реалізованої продукції підприємства;

Перейдемо до аналізу показника рентабельності діяльності. Розрахунок зазначеного показника здійснюється шляхом відношення чистого прибутку до чистого доходу за результатами звітного періоду.

$$Р_{д} = \frac{ПР_{ч}}{Д_{ч}} \quad (2)$$

де:

$ПР_{ч}$ – прибуток нетто (чистий);

$Д_{ч}$ – дохід нетто (чистий).

Проведемо розрахунок рентабельності власного капіталу, що розраховується відношенням нетто (чистого) прибутку підприємства до величини його капіталу за аналізований період.

$$Р_{вк} = \frac{ПР_{ч}}{ВК} \quad (3)$$

де:

$ПР_{ч}$ – прибуток нетто (чистий);

ВК – власний капітал.

Також проаналізуємо рентабельність діяльності підприємства та встановимо значення показника рентабельності його основних виробничих фондів, який розраховується шляхом відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

$$Р_{овф} = \frac{ПР_{ч}}{ОВФ_{с}} \quad (4)$$

де:

$ПР_{ч}$ – прибуток нетто (чистий);

$ОВФ_{с}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Результати проведених розрахунків наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток	1493	2213	2626	2189
Собівартість реалізованої продукції	7466	7141	7958	7912
Вартість основних засобів	3414	4859	7171	7056
Власний капітал	4264	6291	8227	8215
Рентабельність продукції	0,2	0,31	0,33	0,28
Рентабельність ОВФ	4,37	4,55	3,66	3,1
Рентабельність діяльності	0,125	0,167	0,191	0,179
Рентабельність власного капіталу	0,35	0,36	0,32	0,31

Джерело: складено автором.

Таким чином, у порівнянні з 2020 роком, у 2021 році зріст прибутку спостерігався трохи меншим, але його абсолютне зростання становило понад 500 тисяч гривень. Відсоткове співвідношення зростання прибутковості підприємства склало 3,8%. Варто також відзначити, що показник рентабельності діяльності та інші показники рентабельності досліджуваного підприємства, досягли максимального значення у 2021 році. Зокрема, у 2021 році підприємство отримало 0,32 гривні за кожну інвестовану гривню. Цей показник прибутковості для лісогосподарського підприємства є досить

позитивним і свідчить про підвищення ефективності системи управління. Натомість падіння показників рентабельності у 2022 році може бути наслідком загального зниження економічної активності внаслідок російської агресії. Слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду рентабельність діяльності Сколівського державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс» постійно зростає. Важливо зауважити зростаючу динаміку показника рентабельності продукції, значення якого у 2019 році зростало, і така тенденція зберігалась протягом наступних трьох років. Зазначимо, що на кожній інвестованій гривні підприємство отримувало прибуток в розмірі 20-32 коп. протягом досліджуваного періоду. Такі дані рентабельності відображають позитивні зміни в системі управління підприємством, зокрема в галузі виробничого та фінансового управління. Проте, можемо припустити, що однією з причин такого зростання прибутковості також був укладений керівництвом Сколівського державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс» контракту на постачання дров за кордон. Зростання попиту на зазначений вид продукції був обумовлений пандемією корона вірусу та економічним спадом в ЄС.

Варто відзначити, що протягом 2021 року дохідність основних активів перевершила показник 3,3, що означає отримання понад 3,3 гривень доходу з кожної гривні, інвестованої в основні виробничі активи. Проте, дана динаміка є результатом не підвищення продуктивності та ефективності роботи, а результатом поганого стану та високої зношеності основних виробничих активів. Висока вартість амортизації обладнання та техніки спричиняє зростання показників дохідності основних активів. Це створює необхідність в оновленні виробничих активів та криє в собі потенційні ризики для бізнесу підприємства.

Загалом, протягом досліджуваного періоду з 2020 по 2022 рр. на підприємстві «Сколівське Державне лісогосподарське підприємство «Галсільліс» виявлено спостережувану тенденцію зниження рівнів загальної та поточної ліквідності. З початку 2019 року, індекс загальної ліквідності

скоротився на 0,2 і на кінець періоду становив 3,45. Ця обставина свідчить про скорочення фінансових ресурсів та активів підприємства, що негативно впливає на його спроможність погасити свої боргові зобов'язання. Основними причинами такої ситуації можна вважати надмірне зростання заборгованості дебіторів за продукцію «Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Також варто відзначити тенденцію до зниження показника загальна ліквідність, адже з 2019 року він знизився на 0,2 та набув значення – 3,45. Така тенденція , на нашу думку, засвідчує зменшення фінансових ресурсів та активів

Починаючи з 2019 року показник загальної ліквідності знизився 0,2 та становив на кінець звітного періоду 3,45. Така ситуація свідчить про зменшення фінансових ресурсів та активів підприємства, а отже фінансових можливостей «Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Своєю чергою, це є наслідком скорочення поточних кредитів і доволі стрімке зростання дебіторської заборгованості.

Стосовно коефіцієнту абсолютної ліквідності, важливо відзначити, що впродовж аналізованого періоду його значення значно не коливалося, але залишалося поза межами установленого нормативного значення, що може вказувати на певні ризики для Сколівського Державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс». Загалом, можемо констатувати, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» є платоспроможним, за умови вчасного погашення дебіторської заборгованості, що дозволить йому здійснити погашення своїх зобов'язань перед своїми кредиторами у майбутньому.

Ключовим компонентом нашої наукової роботи є детальне дослідження ефективності управління та використання основних виробничих активів на прикладі підприємства «Сколівське ДЛГП «Галсільліс», а також аналізу рівня їх доступності. У рамках цього дослідження ми зосередимося на наступних ключових етапах:

- ✓ фондовіддача, яка вимірюється як співвідношення між об’ємом виробленої продукції та середньорічною вартістю основних виробничих активів;

- ✓ фондомісткість – індикатор, який оцінюється через відношення вартості основних виробничих активів до виробничим обсягом;
- ✓ фондоозброєність – індикатор, який демонструє рівень оснащеності праці необхідними активами і визначається як відношення вартості основних виробничих активів до середнього числа працівників;
- ✓ рентабельність виробничих фондів – індикатор, який визначається процентним відношенням загального прибутку до вартості основних виробничих активів за обраний період.

Основні результати розрахунку окреслених індикаторів наведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання ОВФ

Показники	2019	2020	2021	2022
Середньорічна вартість ОВФ	3414	4859	7171	7056
Випуск продукції	10168	10561	11882	11350
Чистий прибуток	1493	2213	2627	2189
Чисельність ПВП	59	58	56	54
Фондовіддача	2,97	2,17	1,66	1,61
Фондомісткість	0,34	0,46	0,6	0,62
Фондоозброєність	57,86	83,76	212,18	130,67
Рентабельність ОВФ	0,44	0,46	0,37	0,31

Джерело: складено автором.

Проведений аналітичний огляд дозволяє зробити висновок, що індикатори фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в безпечному діапазоні. Водночас, рентабельність основних активів підприємства залишається на позначці, яку можна вважати низькою. Така тенденція має місце через невтішний стан основних виробничих активів, що включає їх моральний знос та фізичне старіння. Поточний стан основних активів підприємства можна оцінити як незадовільний, що складає потенційну загрозу для ведення бізнесу.

2.3. Характеристика людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

В останні роки, при формуванні ключових стратегій, дедалі частіше приймається метод, який передбачає розгляд підприємства як предмету інвестицій. З метою аналізу впливу інтелектуального капіталу на ефективність роботи організації часто застосовують стратегію управління, засновану на аналізі маркетингової вартості (за основу взято Value-Based Management – VBM). Ця стратегія сформувалася у контексті американської системи управління фінансами та спрямована на підвищення маркетингової вартості підприємства.

З погляду методики, стратегія управління, що базується на маркетинговій вартості, представляє собою інтеграцію традиційної бухгалтерської системи управління із зовнішніми та внутрішніми чинниками, які мають значення для діяльності підприємства.

Основною метою стратегії VBM є створення умов для довгострокового збільшення інвестиційної привабливості капіталу інвесторів підприємства. Відповідно, підприємства, які ефективно управляють своєю маркетинговою вартістю, найчастіше виступають як найвигідніші об'єкти для інвестицій.

Отже, при ефективній реалізації підходу, заснованого на концепції VBM, підприємство підвищує свою привабливість у очах інвесторів та, крім того, здійснює управління інтелектуальними активами. В контексті цієї стратегії аналізується підхід, відомий як методика оцінки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості (Value Added Intellectual Coefficient – VAIC), що дозволяє вивчати залежність між інтелектуальними активами та динамікою доходів підприємства. Вперше інтелектуальний підхід був запропонований у 1997 році та позиціонувався як техніка оцінки рентабельності активів за класифікацією Свейбі [38]. Основа цієї методики полягає не в оцінюванні вартості нематеріальних активів, а в аналізі ефективності, з якою підприємство створює додану вартість. Розробка цього індикатора стала відповіддю на зростаючу

потребу в аналізі впливу інтелектуального капіталу на ефективність діяльності підприємства, яка своєю чергою ґрунтується на аналізі фінансових звітів підприємства.

Застосування даної методики пропонує ряд переваг, зокрема [38]:

- цей метод є універсальним і може бути адаптований до підприємств будь-якого розміру та форми;
- включення індексу ефективності інтелектуального капіталу в традиційний фінансовий звіт значно збільшує його інформативність;
- розрахунки за методом VAIC характеризуються простотою виконання;
- висновки, отримані з використанням VAIC, зрозумілі навіть особам без спеціалізованих знань в галузі фінансів та бухгалтерії;
- VAIC дозволяє порівнювати ефективність різних компаній у межах однієї або декількох галузей;
- узагальнене визначення інтелектуального капіталу та його аналіз із використанням методу VAIC забезпечує можливість об’єктивної оцінки діяльності будь-якої фірми;
- для розрахунку індикатора використовуються дані, доступні у загальних фінансових звітах, тому не потрібно володіти конфіденційною інформацією.

Підводячи підсумок теоретичного аналізу можемо констатувати, що оцінювання людського капіталу організації є важливим етапом підвищення ефективності діяльності підприємства та його розвитку. Адже, така оцінка дає змогу встановити основні проблеми та загрози для розвитку людського капіталу підприємства, встановлення яких дає змогу визначити пріоритетні заходи для розвитку людського капіталу. Відповідно, в межах нашого дослідження, вважаємо раціональним оцінити основні показники щодо продуктивності праці та оцінки людського потенціалу організації.

У таблиці 2.5 представлено динаміку показників продуктивності праці Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за 2019-2022 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка показників продуктивності праці
Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10168	10561	11882	11350
Чисельність персоналу, осіб	59	58	56	54
Тривалість робочого дня	7,5	7,6	7,6	7,7
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	239	241	238	269
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	172,34	182,1	212,18	210,19

Джерело: складено автором.

Проведені результати розрахунків продуктивності праці свідчать про її поступове зростання за аналізований період. Беручи до уваги, результати попередньо проведеного аналізу можемо констатувати про позитивні тенденції у розвитку лісового господарства. Водночас зменшення показників фондовіддачі, фондоозброєності, рентабельності основних фондів та решти показників є наслідком збільшення основних фондів підприємства, які ще не задіяні у виробничому процесі. Відповідно їх результативність не є помітною в узагальнених показниках. Проте, варто зауважити, що опанування нових технологій та загалом тенденції цифровізації виробничої та збутової діяльності, а також процесу лісозаготівлі потребують відповідних навичок та компетентностей персоналі, що загалом засвідчує потребу в розвитку людського потенціалу підприємства.

Проте, варто також проаналізувати основні показники щодо оцінки людського капіталу аби сформувати загальний висновок про його стан та спрогнозувати тенденції.

Важливим етапом аналізу стане аналіз структури людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Такий аналіз буде реалізовано шляхом аналізу розподілу керівників за рівнями управління – вищий, середній, низовий (табл. 2.6), а також встановлення частки управлінців, що здобули вищу освіту. Основні результати аналізу представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Розподіл керівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	4	19
Середній	6	29
Низовий	11	52
Всього:	21	100

Джерело: складено автором.

Наведені результати дослідження свідчать про загалом оптимальний розподіл керівників за рівнями управління. Однак, варто зауважити, що на підприємстві велика частка керівників середньої та вищої ланки порівняно із керівниками низової ланки управління. Проведемо також аналіз структури менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за освітньою ознакою .

Таблиця 2.7

Розподіл керівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
за освітньою ознакою

Рівень менеджменту	Чисельність персоналу, осіб	Чисельність персоналу із вищою освітою	Частка осіб з вищою освітою	Чисельність персоналу із вищою освітою за фахом	Частка персоналу із вищою освітою за фахом
Вищий	4	4	19	3	75
Середній	6	5	24	2	33
Низовий	11	8	57	5	45
Всього:	21	16	100	10	100

Джерело: складено автором.

Представлені результати аналізу засвідчили, що усі члени топ-менеджменту лісогосподарського підприємства здобули вищу освіту. При цьому, 75 % топ-менеджменту здобули вищу освіту за фахом. Такий показник є доволі позитивним та свідчить про високий потенціал підприємства.

Загалом, більш ніж 76 % керівного складу підприємства здобули вищу освіту, зокрема 48 % здобули вищу освіту за фахом. Водночас доцільно зауважити, що найменша кількість керівників, які здобули вищу освіту простежується серед керівників низової ланки – 73 %, з них вищу освіту за фахом здобуло 45 %. Знову ж таки наголосимо, що динамічний розвиток техніки та технологій потребує володіння відповідними навичками керівників та працівників підприємства.

Виходячи із аналізу співвідношення працівників управлінського складу за рівнем освіти, можна зауважити, що результати є задовільними, становлячи в середньому по підприємству 76 відсотків. Це дозволяє припустити про високий освітній рівень керівників .Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Отже, ще однією з можливих причин зменшення продуктивності праці на підприємстві може бути відсутність спеціалізованих знань та навичок, що постійно еволюціонують упродовж останніх десятиліть, зокрема в контексті використання передових технологій та розвитку соціальних навичок. Ситуація ця не є критичною, але може стати джерелом потенційних загроз, тому вимагає запобіжних заходів.

Перейдемо до аналізу людського капіталу підприємства в розрізі професійних навичок, здобутих працівниками протягом періоду 2021-2022 років. Такий вид аналізу дає змогу встановити стан та тенденції розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Основні результати навчання представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз професійного навчання працівників

Показники	2021	2022
Всього працівників пройшло навчання	6	5
- менеджерів, спеціалістів	2	-
- технічних працівників	1	2
- робітників	3	3
З них підвищили кваліфікацію	2	1
- у навчальних закладах	1	-
- безпосередньо на виробництві	-	2
- пройшли стажування	-	-
Усього пройшли професійну підготовку	4	4
- підготовлено	-	1
- навчені іншим професіям	1	-
- перепідготовлено	3	3

Джерело: складено автором.

Результати аналізу свідчать про наявність процесів професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Проте, встановлена динаміка є спадною та й загалом результати не є відмінними, адже в середньому 10 % персоналу підвищувало кваліфікацію або навчалося. Як уже зазначалось, в сучасних умовах така тенденція не може гарантувати освоєння та опанування нових методів та технологій лісозаготівлі, що загалом негативно впливає на розвиток підприємства та його конкурентні позиції. Саме інвестиції у людський капітал сприяють швидкому освоєнню нових методів та технологій і забезпечують прогресивний розвиток підприємства.

Проаналізуємо також частку загальних витрат підприємства, що спрямовані на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, результати представимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Витрати на навчання персоналу

Показник	2019	2020	2021	2022
Витрати на навчання, тис. грн.	22,24	32,52	43,48	21,84
Фонд заробітної плати компанії, тис. грн.	1107	1084	1087	1092
Відношення витрат на навчання до фонду заробітної плати працівників, у %	2	3	4	2

Джерело: складено автором.

З результатів аналізу можемо зробити висновок, що в середньому Сколівське ДЛГП «Галсільліс» виділяє на зазначені витрати 3 % фонду заробітної плати. Така ситуація, з однієї сторони свідчить про недостатній рівень фінансування таких видів діяльності щодо розвитку персоналу, а з іншого засвідчує потенціал розвитку зазначеного напряму.

2.4. Основні напрями розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

За підсумками проведеного дослідження вдалося визначити ряд негативних факторів, які можуть представляти потенційні ризики та загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Тому слід виділити наступні негативні тенденції:

- зниження ефективності використання активів;
- падіння прибутковості основних засобів;
- погіршення ефективності використання праці.

Важливо зазначити, що паралельно спостерігається збільшення обсягу основних активів, але водночас знижується загальна сума виручки від продажів та чистий прибуток підприємства. Аналізуючи зазначені тенденції, можна вказати кілька причин, що їх зумовлюють, однак вони усі пов'язані із людським капіталом підприємства, а саме:

- неефективна система мотивації персоналу;
- нестача спеціалізованих і практичних навичок у співробітників;
- неналежне впровадження системи оцінювання роботи персоналу на підприємстві.

Згідно з нашими висновками, можна зазначити, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» неефективно використовує ресурси для розвитку людського капіталу, оскільки відсутні активні методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також не запроваджено систему атестації персоналу. Варто також зауважити, що більшість працівників підприємства, зокрема й вальники, трелювальники тощо володіють відповідною кваліфікацією чи робітничою професією. Проте, в сучасних умовах діджиталізації та розвитку технологій лісокористування, компетенції робітників не є достатніми. Виконання покладених на них функцій реалізується за рахунок набутого досвіду та передачі знань від колег.

З метою усунення потенційних ризиків та забезпечення розвитку лісогосподарського підприємства пропонується ряд заходів. Серед запропонованих ініціатив можна виділити такі:

- впровадження тренінгів у процес навчання та розвитку персоналу;
- впровадження системи грейдів на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»;
- впровадження системи оцінювання та атестації персоналу за допомогою асесмент-центру.

Давайте розглянемо кожен із запропонованих заходів більш детально. Впровадження тренінгів на підприємстві може заохотити розвиток спеціалізованих знань, зокрема управлінських навичок у сфері використання сучасної техніки та програмного забезпечення, діджиталізації процесів обліку деревини та інших операцій, що дозволить автоматизувати та оптимізувати діяльність лісогосподарського підприємства. Коучинг є дієвим інструментом, сприяючи досягненню цілей підприємства. Основна мета коучингу полягає у повноцінному використанні потенціалу кожного працівника та його активній участі в життєдіяльності підприємства. Коучинг також спрямований на

розвиток управлінських компетенцій керівництва на всіх рівнях для створення позитивного робочого оточення, підвищення стресостійкості працівників, прийняття рішень у складних ситуаціях, розвиток корпоративної культури та інші заходи для покращення людського капіталу.

З метою покращення системи мотивації на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», пропонується введення системи грейдів. Основний зміст даної методики полягає в оцінці працівника (його компетенцій) та рівня його лояльності до підприємства, і на основі цього – присвоєння відповідного грейду. Іншими словами, рівень грейду працівника залежить від компетенції працівника, особливо набутих за час роботи та кількості відпрацьованих років на підприємстві. Такий підхід, з однієї сторони сприятиме мотивації працівників до навчання та підвищення кваліфікації, а з іншого зменшить плинність кадрів та сприятиме підвищенню престижності роботи. Відповідно, оплата праці та винагородження працівників буде здійснюватись відповідно до призначених їм грейдів. Вважаємо, що впровадження системи грейдів надасть такі переваги для Сколівського ДЛГП «Галсільліс»:

- сформує правдиву та ефективну систему мотивації;
- сприятиме оптимізації міжособових відносин в колективі та покращенню мікроклімату;
- допоможе стимулювати працівників до особистого розвитку;
- забезпечить зростання продуктивності праці в межах підприємства.

Також однією із пропозицій для розвитку людського капіталу підприємства є впровадження асессмент-центру. Суть цієї пропозиції зводиться до формування центру для розробки та реалізації системи оцінки компетенцій працівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс». На основі результатів діяльності асессмент-центру створюється квадрант з оцінками кожного працівника. Основною метою такого центру є:

- відбір кваліфікованих керівників для вищого і середнього рівня управління з-поміж персоналу організації;
- створення кадрового резерву;

- реалізація атестації та оцінки працівників;
- ідентифікація пріоритетних напрямів розвитку керівників на вищих і середніх рівнях управління підприємством.

За результатами наукових розвідок, достовірність та об'єктивність діяльності асессмент-центру становить близько 65-75%, що свідчить про високий рівень точності та валідності результатів [14]. Незважаючи на те, що такий підхід може бути витратним, ефективність його застосування виправдовує ці зусилля.

Загальна спрямованість основних рекомендацій, запропонованих для впровадження на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», полягає у розвитку та вдосконаленні людського капіталу підприємства. Усі намічені проекти є доцільними та часто використовуються в сучасних організаціях різних галузей та форм власності. Варто зазначити, що наразі дуже важливо реалізувати ці заходи на підприємствах, що функціонують у лісовій галузі. Приводом для цього є динамічний розвиток технологій, а також зміна технічного парку та технологій ведення лісового господарства та лісозаготівель з радянських на сучасні, що характеризується діджиталізацією. Це призводить до дефіциту спеціальних знань та навичок у багатьох працівників лісогосподарського підприємства.

Схема розробки основних заходів для розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» представлена на рисунку 2.1.

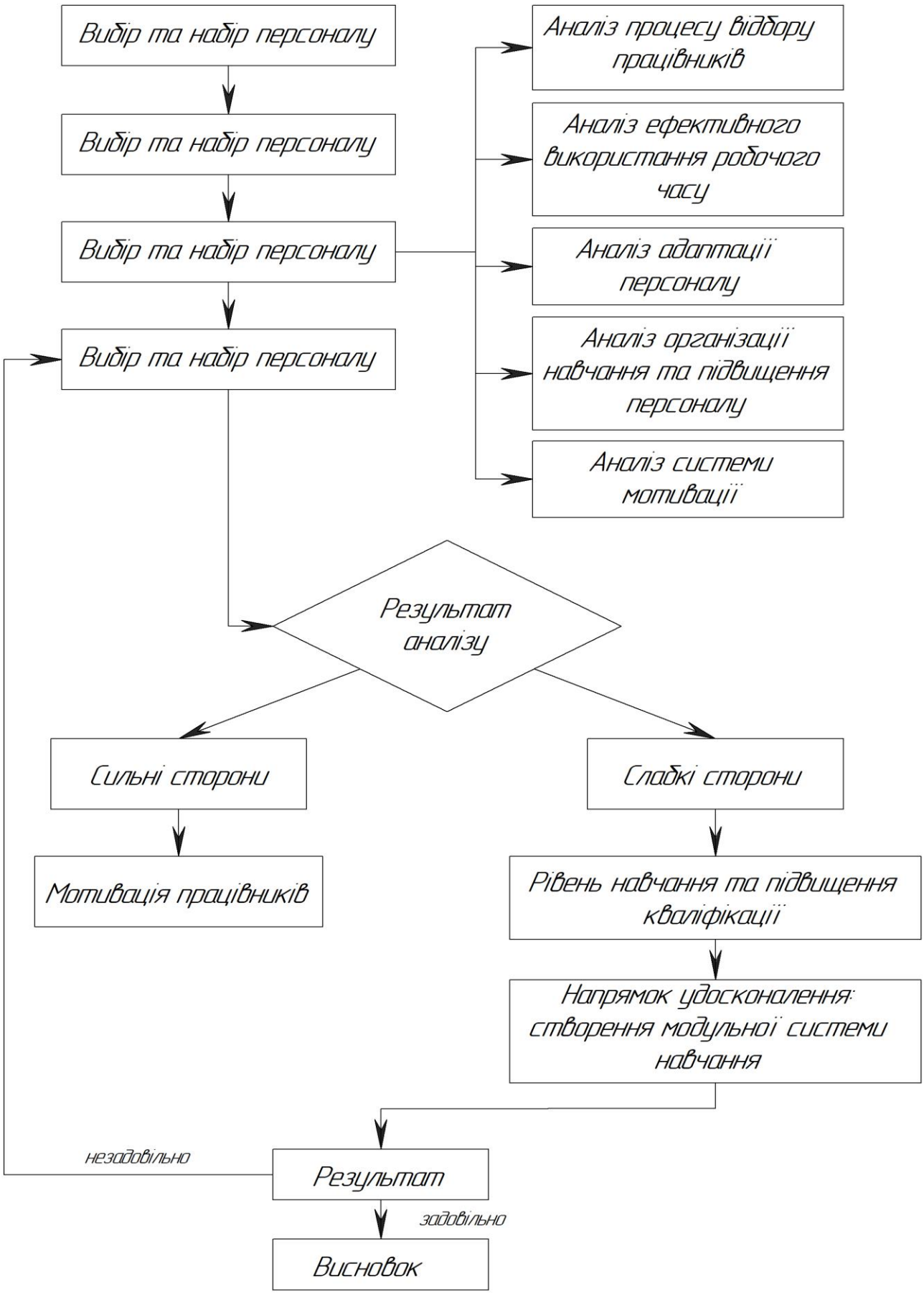


Рис. 2.1. Алгоритм розвитку людського капіталу

Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Також вважаємо, що запропоновані заходи будуть не лише актуальними, але й вчасними. Відповідно, основні рекомендації, терміни впровадження та їх вартість наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Проектні заходи та їх вартість

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис. грн
Впровадження тренінгів для підвищення кометенцій у сфері ведення електронного документообігу, електронного обліку деревини та цифровізації інших процесів	Організація тренінгів з діджиталізації	20,0
	Проживання протягом 4 тижнів	33,6
	Проїзд до навчального центру і назад	3,0
	Витрати на заробітну плату тренерам (3 особи)	140,0
	Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	30,8
Впровадження системи грейдів на підприємстві	1 етап – Підготовка проекту	20,0
	2 етап – Розробка методологічної моделі	30,0
	3 етап – Розробка системи грейдування	50,0
Впровадження процедури асессмент-центру	Підготовчий етап: - відбір експертів оцінювачів із числа персоналу; - відбір експертів оцінювачів із числа працівників «Галсільліс»; - розробки методичної основи проведення оцінювання	35,0
	Проживання експертів протягом 2 тижнів	15,0
	Витрати на заробітну плату експертів (4 особи)	40,0
	Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	8,8
Загальна вартість		426,2

Джерело: складено автором.

Результати представлені у таблиці засвідчують їх доцільність. Оскільки їх загальна вартість складатиме 426,2 тис грн. проектована сума є чималою, але не є критично великою для досліджуваного підприємства. загальна вартість запропонованих заходів становить 19 % від чистого прибутку підприємства за 2022 рік. Варто зазначити, що інвестування у зазначені заходи щодо розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» посилить конкурентні переваги підприємства на ринку та підвищить його потенціал.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті чого встановлено, що рівень забезпеченості персоналом складає лише 90%. Дефіцит кадрів долається за рахунок ресурсів приватних підприємців та тимчасового найму працівників за сезонним принципом.

Здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. зроблено висновок, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» у 2019 році помітно зростання всіх видів витрат для виробництва. Водночас, збільшення витрат підприємства та собівартості не мало суттєвого впливу на рівень заробітних плат працівників. Варто також відзначити, що показник рентабельності діяльності та інші показники рентабельності досліджуваного підприємства, досягли максимального значення у 2021 році. Слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду рентабельність діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» постійно зростає. Зазначимо також, що на кожній інвестованій гривні підприємство отримувало прибуток в розмірі 20-32 коп. протягом досліджуваного періоду. Проте, зроблено припущення, що однією з причин зростання прибутковості був укладений контракт на постачання дров за кордон. Також, протягом досліджуваного періоду на підприємстві виявлено спостережувану тенденцію зниження рівнів загальної та поточної ліквідності.

Причиною такої ситуації можна вважати надмірне зростання заборгованості дебіторів за продукцію «Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що індикатори фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходились в межах допустимих значень. Водночас, рентабельність основних активів підприємства залишається низькою. Така тенденція має місце через моральний знос та фізичне старіння основних засобів.

Результати аналізу людського капіталу свідчать про загалом оптимальний розподіл керівників за рівнями управління. Однак, варто зауважити, що на підприємстві велика частка керівників середньої та вищої ланки порівняно із керівниками низової ланки управління. Усі члени топ-менеджменту лісогосподарського підприємства здобули вищу освіту. При цьому, 75 % топ-менеджменту здобули вищу освіту за фахом. Більш ніж 76 % керівного складу підприємства здобули вищу освіту, зокрема 48 % здобули вищу освіту за фахом. Водночас доцільно зауважити, що найменша кількість керівників, які здобули вищу освіту простежується серед керівників низової ланки – 73 %, з них вищу освіту за фахом здобуло 45 %. Встановлено, що однією з можливих причин зменшення продуктивності праці на підприємстві може бути відсутність спеціалізованих знань та навичок працівників. Така ситуація може стати джерелом потенційних загроз, тому вимагає запобіжних заходів.

Виявлено, наявність процесів професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Проте, встановлена динаміка є спадною, в середньому 10 % персоналу підвищувало кваліфікацію або навчалося. В результаті аналізу з’ясовано, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» виділяє на навчання та підвищення кваліфікації персоналу 3 % фонду заробітної плати.

За підсумками аналізу підприємства встановлено фактори, які можуть представляти потенційні ризики та загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», а саме: зниження ефективності використання активів; падіння прибутковості основних засобів; погіршення ефективності використання праці.

Встановлено перелік причин, які їх зумовлюють: неефективна система мотивації персоналу; нестача спеціалізованих і практичних навичок у співробітників; неналежне впровадження системи оцінювання роботи персоналу на підприємстві. Зроблено висновок, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» неефективно використовує ресурси для розвитку людського капіталу.

З метою усунення потенційних недоліків та забезпечення розвитку лісогосподарського підприємства запропоновано ряд заходів: впровадження тренінгів у процес навчання та розвитку персоналу; впровадження системи грейдів на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»; впровадження системи оцінювання та атестації персоналу за допомогою асессмент-центру.

Підтверджено доцільність пропонованих заходів, оскільки їх проектна вартість становить 426,2 тис грн., що складає 19 % від чистого прибутку підприємства. Проте, впровадження цих заходів для розвитку людського капіталу посилить конкурентні переваги підприємства на ринку та підвищить його потенціал

ВИСНОВКИ

Проведено теоретичний аналіз суті поняття «людський капітал» та визначено його основні ознаки: нематеріальний актив підприємства; притаманність характерних йому якісних характеристик та ознак; накопичений працівником перелік компетенцій, знань, особистісних навичок тощо є основним результатом розвитку людського капіталу; він є вагомим чинником у забезпеченні ефективності сучасних підприємств; створюється в результаті цілеспрямованих інвестицій; є динамічною соціально-економічною категорією; втілюється у додану вартість робітника та підприємства в результаті капіталізації знань.

Встановлено рівні людського капіталу: особистісний, мікро-, мезо- та макрорівні та запропоновано класифікацію видів та складових людського капіталу. Визначено основні форми відтворення людського капіталу: звужене відтворення; просте відтворення; розширене відтворення.

В результаті проведеного аналізу виокремлено перелік заходів для управління людським капіталом підприємства: розробка планів щодо кількості та профілю персоналу, необхідного для заповнення вакантних посад в організації; реалізація процесу набору, відбору та розташування персоналу для забезпечення потреб підприємства чи організації в робочій силі; розробка системи оцінювання ефективності роботи працівників і коригування їх обов'язків, включаючи можливі переходи на інші посади, якщо це буде необхідно; мотивування працівників шляхом фінансового стимулювання та перспектив кар'єрного зростання; забезпечення належного рівня оплати праці, що сприяє високій якості життя працівників та стимулює їх до підвищення продуктивності через професійний розвиток; гарантування соціального захисту та добробуту працівників організації.

Здійснено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті чого встановлено, що індикатори фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходились в межах допустимих значень. Водночас,

рентабельність основних активів підприємства залишається низькою. Така тенденція має місце через моральний знос та фізичне старіння основних засобів.

Аналіз та характеристика людського капіталу підприємства засвідчила загалом оптимальний розподіл керівників за рівнями управління. Проте, виявлено, що на підприємстві велика частка керівників середньої та вищої ланки порівняно із керівниками низової ланки управління. З'ясовано, що найменша кількість керівників, які здобули вищу освіту серед керівників низової ланки – 73 %, з них вищу освіту за фахом здобуло 45 %. Обґрунтовано, що причиною зменшення продуктивності праці на підприємстві може бути відсутність спеціалізованих знань та навичок працівників. Встановлено, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» виділяє на навчання та підвищення кваліфікації персоналу 3 % фонду заробітної плати, що є свідченням недостатньої уаги керівництва щодо розвитку людського капіталу.

Встановлено перелік причин, що зумовлюють негативні чинники ефективної роботи підприємства: неефективна система мотивації персоналу; нестача спеціалізованих і практичних навичок у співробітників; неналежне впровадження системи оцінювання роботи персоналу на підприємстві.

Запропоновано ряд заходів для розвитку людського капіталу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»: впровадження тренінгів у процес навчання та розвитку персоналу; впровадження системи грейдів; впровадження системи оцінювання та атестації персоналу за допомогою асессмент-центру. Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2016. № 1 (6). С. 112–116.
3. Боднарук О. В., Український С. С. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 18. 2018. С. 233–242.
4. 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.
5. Буторіна В. Б. Науково-технічний прогрес у моделях економічного зростання. *Вісник Кам'янець-Подільського університету імені Івана Огієнка*. *Економічні науки*. 2014. № 9. С. 17–20.
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.
7. 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.
8. 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
9. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.
10. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С. 31–36.

11. 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
12. 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.
13. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1(7). С. 34–42.
14. 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.
15. Єременко А. В. Інтелектуальний капітал як основна домінанта нематеріальних активів. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. 2013. № 7. С. 60–64.
16. 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.
17. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.
18. Зьолко О. О. Сутність інтелектуального капіталу: підходи до визначення. *Гуманітарний вісник Здіа*. 2013. № 53. С. 13–20.
19. Калініченко Д. Р. Вплив глобалізаційних процесів на характеристики людського капіталу. *Економіка. Фінанси. Право. Серія «Економіка»*. 2017. № 5/3. С. 15–19.

20. 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.
21. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 53–64.
22. Корнух О. В. Творчий процес – двигун розвитку інтелектуального капіталу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=894. (Дата звернення: 23.02.2024).
23. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. Про*блеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
24. Крамчанінова М. Д., Вахлакова В. В., Лєдовська А. І. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення. *Бізнесінформ*. 2020. №5. С. 247–252. URL: https://www.business-?year=2020&abstract=2020_5_0_247_252
25. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
26. Левченко Ю. Г. Інтелектуальний капітал та його роль у господарській діяльності підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 1. С. 92–97.
27. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1. URL: http://us.bdpu.org:8080/bitstream/128/Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kym%20kapitalom%20orhanizats iyi.pdf
28. 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

29. Літвінов О. С. Відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (14), Том 1. С. 45–49.
30. 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.
31. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
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. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква : Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.
34. Ситник Н. І. Концептуальні засади менеджменту ідей в сучасних організаціях. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13 URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/8034136 (Дата звернення: 23.02.2024)
35. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Опендатабот – веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31148149
36. Ткаченко А. О. Поняття та структура інтелектуального капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 27–29.
37. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.

38. Хомич С. В. Особливості методу VAIC для оцінки інтелектуального капіталу. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ : Ecce, 2017. 2014. С. 7–10.
39. 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.
40. 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
41. 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