



Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»
Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права

69
3-38

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАЙМ»))»

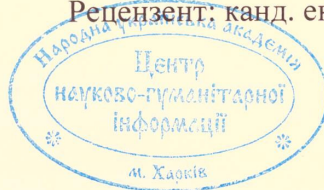
Н43/2

Виконала студентка 2 курсу, групи БУ-61
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 051 – Економіка
освітньої програми – «Економіко-правове
забезпечення бізнесу»

Захарова Альона Ігорівна

Керівник: канд. екон. наук, доц. Тимохова Г. Б.

Рецензент: канд. екон. наук, доц. Біткова Т.В.



Харків – 2021

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
 Факультет «Бізнес-управління»
 Кафедра економіки та права
 Рівень освіти другий (магістерський)
 Спеціальність 051 Економіка
 Освітня програма «Економіка та підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри
 економіки та права
 Бабаєв В. Ю.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Захаровій Альоні Ігорівні

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема роботи «Управління людським капіталом підприємства (на прикладі ТОВ «Тайм»)»

керівник роботи канд. екон. наук, доц. Тимохова Г.Б.

(фамилия, имя, отчество, научная степень, ученое звание)

затверджена № 9 від 22.04.2019 р засідання Ради Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

2. Термін подачі студентом роботи 23 січня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи праці зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі акти, статистичні дані та фінансова звітність, інша комерційна інформація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління людським капіталом на підприємстві

2. Аналіз господарської діяльності підприємства та її результатів

3. Обґрунтування напрямків розвитку процесу управління людським капіталом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків)

Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства

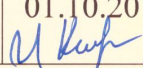
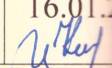
Основні методичні підходи до оцінки людського капіталу.

Показники динаміки чистого доходу від реалізації та інших доходів ТОВ «Тайм» за 2017 - 2019 рр., тис. грн.

Динаміка структури сукупних активів ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

Вплив галузевих особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «Тайм».

6. Консультант розділу роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Підрозділ 1.3 (правовий)	Кравчина І. Б., ст. викл. каф. економіки та права ХГУ «НУА»	01.10.2019 	16.01.2021 

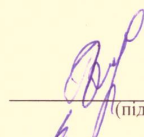
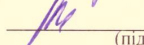
7. Дата видачі завдання 01.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Прізвище
1	Теоретичний розділ (перший)	11.05 – 30.06. 2020	
2	Аналітичний розділ (другий)	01.09 – 30.09. 2020	
3	Розрахунковий розділ (третій)	01.10 – 31.10. 2020	
4	Вступ	02.11 – 21.11. 2020	
5	Висновки	22.11 – 19.12. 2020	
6	Список літератури	21.12 – 28.12. 2020	
7	Додатки	11.01 – 16.01. 2021	
8	Роздатковий матеріал	18.01 – 22.01. 2021	
9	Презентація	23.01 – 27.01. 2021	
10	Доповідь	28.01 – 31.01. 2021	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Захарова А.І.
(прізвище та ініціали)

Тимохова Г.Б.
(прізвище та ініціали)

ABSTRACT

Graduation work includes 94 pages, 25 tables, 3 applications, 77 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of the development of methods for managing the human capital of an enterprise.

The object of the research is the processes of enterprise human capital management.

The modern theories and concepts of human capital, as well as the theory of investments in enterprises, are analyzed. The analysis showed that in these theories and concepts little attention was paid to the problems of investment in the development of human capital on industrial enterprises, which are relevant in today's conditions of implementation of the program of sustainable development of Ukraine. Under such conditions the development of a theoretical approach to investing in the human capital of an industrial enterprise becomes of particular importance. The analysis of tendencies of financing of human capital at domestic industrial enterprises in recent years allows us to conclude about the unsatisfactory level of efficiency of the use of funds aimed at achieving these goals.

HUMAN CAPITAL, MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL, METHODS FOR EVALUATING HUMAN CAPITAL, METHOD OF HIERARCHY.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 94 с., 25 табл., 3 додатки, 77 джерел.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління людським капіталом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління людським капіталом підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Розкрито наукові підходи до сутності понять «людський капітал», «управління людським капіталом», охарактеризовано методи оцінки ефективності управління людським капіталом підприємства, наведено характеристику основних показників господарчої діяльності підприємства, здійснено аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; здійснено діагностику показників управління людським капіталом підприємства, проведено обґрунтування напрямків розвитку процесу управління людським капіталом підприємства, здійснено аналіз ефективності запропонованих заходів.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ,
МЕТОДИ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, МЕТОД ІЕРАРХІЙ.

ЗМІСТ

Вступ.....	13
1. Теоретичні засади управління людським капіталом на підприємстві.....	16
1.1. Сутність та методи управління людським капіталом на підприємстві. ...	16
1.2. Моделі оцінки ефективності управління людським капіталом підприємства.....	21
1.3. Правове регулювання трудових відносин на підприємстві.....	33
2. Аналіз господарської діяльності підприємства та її результатів	42
2.1. Аналіз показників господарчої діяльності підприємства	42
2.2. Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності	49
2.3. Діагностика показників управління людським капіталом.....	57
3. Обґрунтування напрямків розвитку процесу управління людським капіталом підприємства.....	67
3.1. Визначення напрямків розвитку людського капіталу на підприємстві	67
3.2 Заходи до стимулювання трудової діяльності персоналу.....	75
3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів.....	81
Висновки	87
Список використаної літератури	90
Додатки.....	99

ВСТУП

У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах нової економіки.

Грунтовні результати в дослідженні людського капіталу отримані вченими Г. Беккером, Х. Боуеном, Н. Бхуторіа, Б. Вейсборгом, Л. Граттоном, Е. Денісоном, Дж. Кендриком, Дж. Мінцером, Л. Туроу, Т. Шульцом.

Українські науковці активно сприяють розвитку економічної думки стосовно людського капіталу. Сутність, методологію дослідження та механізми розвитку людського капіталу України розглянуто в працях Б. Андрушківа, В. Антонюк, Д. Богині, В. Гейця, Л. Головкової, О. Грішнкової, В. Даніча, Г. Євтушенко, Л. Жилінської, О. Захарової, В. Копитко, В. Куценко, Е. Лібанової, В. Маргасової, М. Міщенко, С. Мочерного, В. Порохні, О. Пшінько, І. Рекуна, М. Семикіної, Т. Ткач, М. Хромова, О. Цимбала, Л. Шевченко, Л. Шевчук та ін. Проблеми теорії та методології управління персоналом були розглянуті низкою вчених та практиків, такими як: С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня тощо.

Метою дипломної роботи є дослідженні теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління людським капіталом підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні завдання:

— розкрити наукові підходи до сутності понять «людський капітал» «управління людським капіталом»;

- охарактеризувати методи оцінки ефективності управління людським капіталом підприємства;
- навести характеристику основних показників господарчої діяльності підприємства;
- здійснити аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;
- здійснити діагностику показників управління людським капіталом підприємства;
- провести обґрунтування напрямків розвитку процесу управління людським капіталом підприємства
- здійснити аналіз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління людським капіталом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління людським капіталом підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління людським капіталом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління людським капіталом. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «управління людським капіталом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління людським капіталом підприємства. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді

звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації методів управління людським капіталом організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління людським капіталом підприємства.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління людським капіталом.

Апробація результатів. Результати досліджень апробовані на XIII конференції молодих вчених «Управління чинниками економічної рівноваги», Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» (11 грудня 2019 р.). За результатами досліджень опубліковано наукова стаття в Збірник праць молодих учених Народної української академії.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та методи управління людським капіталом на підприємстві.

Перехід промислових підприємств до інтенсивного типу розвитку в сучасних реаліях конкурентного середовища передбачає застосування передових науково-технічних досягнень, раціоналізацію використання всіх видів ресурсів, імплементацію найефективніших методів управління персоналом, що сприяє досягненню поставлених цілей та підвищенню фінансових результатів підприємства. У контексті зазначених умов набуває сенс підвищення вимог до працівників, які повинні мати достатній запас знань, вмінь, навичок, досвіду задля перетворення стратегічних планів власників підприємства в результуючі показники. Саме використання у виробничому процесі запасу продуктивних здібностей та якостей працівників і призводить до їх перетворення у людський капітал, який стає вагомим чинником забезпечення бажаних економічних результатів діяльності підприємства.

Американський економіст Е. Денісон ще в 70-і роки XX ст. визначив фактори економічного зростання країни, серед яких перше місце відвів якості робочої сили, зокрема рівню освіти, що має найбільший вплив на формування людського капіталу. Методи оцінки впливу людського капіталу на економічне зростання країни в подальшому вдосконалювалися Р. Солоу та Дж. Кендриком. Але саме поняття «людський капітал» вперше було введено Т. Шульцем та отримало подальший розвиток у роботах Г. Беккера [18,19], за що вони отримали Нобелівські премії.

Основоположники теорії людського капіталу дали його вузьке визначення, яке з часом розширювалася і продовжує розширюватися, включаючи всі нові складові. Початкове поняття людського капіталу по Л.Туроу було таким: «людський капітал людей є їх здатність виробляти предмети і послуги». І. Бен-Порет писав, що людський капітал можна розглядати як особливий «фонд, функції якого – виробництво трудових послуг в загальноприйнятих одиницях вимірювання і який в цій своїй якості аналогічний злістю машині як представниці речового капіталу». С. Фішер дав таке визначення: «людський капітал – є міра втіленої в людині здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту і набуту кваліфікацію».

Існують різні класифікації видів та складових людського капіталу. Г. Беккер [18] розрізняє спеціальний людський капітал (навички та знання, що потрібні лише вузькому колу потенційних наймачів) та універсальний людський капітал (навички та знання, що мають широкий спектр можливостей застосування). Дж. Кендрик [42] виділяє речовий капітал, що має матеріальну форму, та неречовий, який немає власної матеріальної форми, але втілюється у речовому капіталі, підвищуючи його якість та продуктивність. М.М. Критський розглядає такі види людського капіталу: виробничий, споживчий та інтелектуальний капітал. У роботі [42] людський капітал розділяється на капітал освіти, капітал здоров'я та капітал культури, а в роботі [38] людський капітал співставляється з соціальним.

У роботі [34] людський капітал визначається як потенціал, тому капітал здоров'я визначається на підставі демографічних показників тривалості життя, народжуваності, смертності. В роботі [37] використовується інвестиційний підхід, тому враховуються витрати на охорону здоров'я, фізичну культуру, спорт, медичне страхування, оплату лікарняних, охорону праці.

Відсутність єдиних поглядів на визначення сутності людського капіталу можна спостерігати також і у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Погляди науковців на сутність економічної категорії
«людський капітал»

Джерело	Визначення економічної категорії «людський капітал»
Антонюк В.П. [12, с. 15]	Людський капітал, під яким розуміються якісні риси людини – знання, продуктивність, здібності, здоров'я, мотивація, мобільність, формується під впливом низки демографічних, соціально-економічних, виробничих, інституційних, соціально-ментальних чинників.
Близнюк В.В. [20, с. 75]	Людський капітал – система характеристик, які визначають здатність людини до творчої праці з метою створення товарів, послуг, доданої вартості, тобто якості робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, країни, що знаходять прояв у процесі розширеного відтворення.
Грішнова О.А. [34, с. 16]	Людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають в їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.
Дятлов С.А. [38, с. 83]	Людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника.
Корольова Н.М. [27, с. 234]	Людський капітал можна описати як комбінацію наступних факторів: – якості, які людина привносить в свою роботу: розум, енергія, позитивність, надійність, відданість; – здатність людини вчитися: обдарованість, уява, творчий характер особистості, кмітливість («як робити справи»); – спонуки людини ділитися інформацією і знаннями: командний дух і орієнтація на меті.
Куценко В.І. [27, с. 137]	Людський капітал – сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати та прибутку підприємств.
Лисак В.Ю. [48]	Людський капітал – це система характеристик, які визначають спромогу людини до творчої праці з метою створення товарів, послуг, доданої вартості, тобто якості робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, і проявляються у ході розширеного відтворення.
Сучасний економічний словник [53]	Капітал, втілений в людях у формі їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду. Чим вище такий капітал, тим зазвичай більше трудові можливості працівників, їх трудова віддача, продуктивність і якість праці.
Becker G. S. [19, с. 74]	Людський капітал – це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в нього можуть бути: освіта, накопичення професійного досвіду, охорона здоров'я, географічна мобільність, пошук інформації.

Людський капітал у роботі Смірнова В.Т. визначається за показниками чисельності працездатного населення та рівня кваліфікації персоналу, а у роботах Антонюк В.П., Кошулько О.П. – за витратами на оплату праці за вирахуванням мінімальної заробітної плати. На нашу думку, людський капітал повинен враховувати як заробітну плату, так й інвестиції у навчання, освіту персоналу, тому що обидва ці види інвестицій сприяють підвищенню кваліфікації працівника: перший – у процесі трудової діяльності, другий – у закладах освіти. Інтелектуальний капітал пов'язується з розвитком науки, збільшенням чисельності працівників з вищою освітою. З використанням інвестиційного підходу, ця складова людського капіталу може бути визначена на підставі інвестицій у наукові дослідження та розробки [51].

Підприємницький капітал визначається на підставі експертних оцінок таких підприємницьких здібностей керівника як новаторство, організаційні здібності, вміння розумно ризикувати, ділова хватка тощо. Для визначення цієї складової можуть використовуватися показники інвестицій у навчання та отримання досвіду (заробітна плата) керівників.

Під час оцінки культурно-морального капіталу в роботі [21] використовуються такі експертні показники як порядність, відповідальність, ділова етика. Цій складовій відповідають інвестиції у культурний розвиток людини.

Соціальний капітал пов'язується з умінням людини інтегруватись у соціальні групи та оцінюється за показниками лідерства, рівнем колективізму, взаємодії між людьми, довіри. У сучасних умовах підприємства здійснюють суттєві інвестиції на проведення колективних соціальних, психологічних тренінгів та інших корпоративних заходів з метою підвищення якості колективної взаємодії.

Клієнтський капітал формується в процесі взаємодії підприємства з покупцем. Інвестиції у проведення маркетингових досліджень, рекламних заходів є основними елементами цього капіталу.

Структурний капітал пов'язаний зі зміною структури підприємства в умовах змінного конкурентного середовища.

Організаційний капітал включає знання, якими володіє організація в цілому, а не окремі її працівники. Цей капітал включає базу даних про підприємство, унікальні бізнес-процеси, інструкції та стандарти підприємства.

Отже, розглядаючи сутність людського капіталу встановлено, що вчені мають різні погляди як на зміст цієї економічної категорії, так і на складові, що її характеризують. За результатом теоретичного огляду наведених наукових поглядів виявлено, що сутнісна характеристика людського капіталу має декілька проявів:

- 1) людський капітал є сукупністю якісних характеристик людини;
- 2) людський капітал є об'єктом інвестування;
- 3) людський капітал є частиною сукупного капіталу;
- 4) людський капітал є певним запасом або сукупністю індивідуальних потенціалів людини;
- 5) людський капітал розглядається як можливість використовувати знання, вміння, навички працівників.

Дамо визначення людського капіталу у вузькому і широкому сенсі:

- у вузькому – деяка сукупність вроджених здібностей і таланту, інтелекту, знань, умінь, навичок, які набуваються в процесі освіти (загальна освіта, професійна підготовка, практичний досвід) і дозволяють брати участь в процесі виробництва ;
- в широкому – інтенсивний фактор економічного, соціального розвитку, інструментарій інтелектуального і управлінської праці, довгострокові капіталовкладення в людину на освіту, охорону здоров'я.

Цінність людини зростає, і, люди вже розглядаються не як кадри, а як людські ресурси. У результаті на зміну системи управління кадрами прийшла система управління людським капіталом, яка відіграє важливу роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку

підприємства. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів.

Таким чином, людський капітал є складовою частиною нематеріальних активів, що дозволяють підприємству вибудовувати конкурентні переваги та досягати надвисоких прибутків. Людський капітал сьогодні є призмою, через яку слід оцінювати досягнення підприємства. Він також характеризується як одна з найсильніших переваг при створенні вартості певної бізнес-одиниці на конкурентному ринку. Його використання в економіці пов'язане з безпосереднім залученням працівника, який є його носієм і може вільно ним розпорядитися. Однак неможливо оцінити людський капітал на основі традиційних фінансових звітів, які не дають інформації про потенціал компанії. До характеристик вартості людського капіталу відносять: відповідальність, ефективність роботи, старанність, ідентифікацію особи з місією підприємства, мобільність та доступність, готовність і здатність до співпраці в команді, позитивне ставлення до ієрархії цінностей підприємства. Це прояви особливостей, які не можна оцінити з точки зору формування вартості організації.

1.2. Моделі оцінки ефективності управління людським капіталом підприємства

На досягнення цілей підприємства в тій чи іншій мірі впливають наступні компоненти людського капіталу: освіта, досвід роботи, вік, професійність, продуктивність праці та багато інших. Ефективність роботи підприємства може змінюватись у позитивну або негативну сторону залежно від впливу кожного з компонентів. Своєчасне покращення в результаті аналізу будь-якого з цих компонентів людського капіталу у поєднанні з

ефективним управлінням призводить до збільшення віддачі від кожного з них. Знаючи пріоритети та цілі підприємства необхідно звертати увагу на ті компоненти людського капіталу від яких залежить успіх у кожному конкретному випадку.

Однією з суттєвих рис сучасного виробництва виступає його значна залежність від якості та управління людським капіталом, форм його використання та міри залучення персоналу в управління підприємством (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

Високі кінцеві результати ефективного управління людським капіталом підприємства можуть бути досягнуті за умови постійного аналізу стану людського капіталу, що має безпосередній зв'язок із параметрами загальної ефективної діяльності підприємства.

Основними цілями аналізу людського капіталу підприємства є:

- визначення рівня розвитку людського капіталу підприємства;
- визначення потенціалу людського капіталу для прогнозування майбутнього розвитку підприємства;
- обґрунтування інвестицій у людський капітал;
- визначення адекватності людського капіталу відповідно до витрат на його розвиток;
- застосування підходу до людського капіталу як до основного фактора виробництва та його облік при прогнозуванні доходів підприємства.
- визначення витрат на розвиток людського капіталу.

Існує велика кількість підходів визначення складу показників і характеристик оцінки людського капіталу підприємства. При цьому не існує конкретно визначеного набору та єдиних показників оцінки людського капіталу на рівні підприємства. В таблиці 1.2. та на рис.1.2 наведені показники комплексної оцінки людського капіталу на рівні підприємства.

Таблиця 1.2 -Комплексна оцінка людського капіталу на рівні підприємства

Кількісні параметри	Якісні характеристики
– середньоспискова чисельність працівників; – вікова структура; – освітня структура; – професійно-кваліфікаційна структура; – стаж роботи за спеціальністю; – трудовий стаж на підприємстві; – абсентизм; – внески у людський капітал; – витрати на навчання; – наукові розробки; – охорона здоров'я; – додаткові витрати на персонал	– знання та навички; – сукупна кваліфікація; – професійні здібності; – комунікабельність; – ініціативність; – якості лідера; – здатність самостійно приймати рішення; – організаторські здібності; – вміння працювати в команді; – орієнтація на високий результат; – творчий підхід;

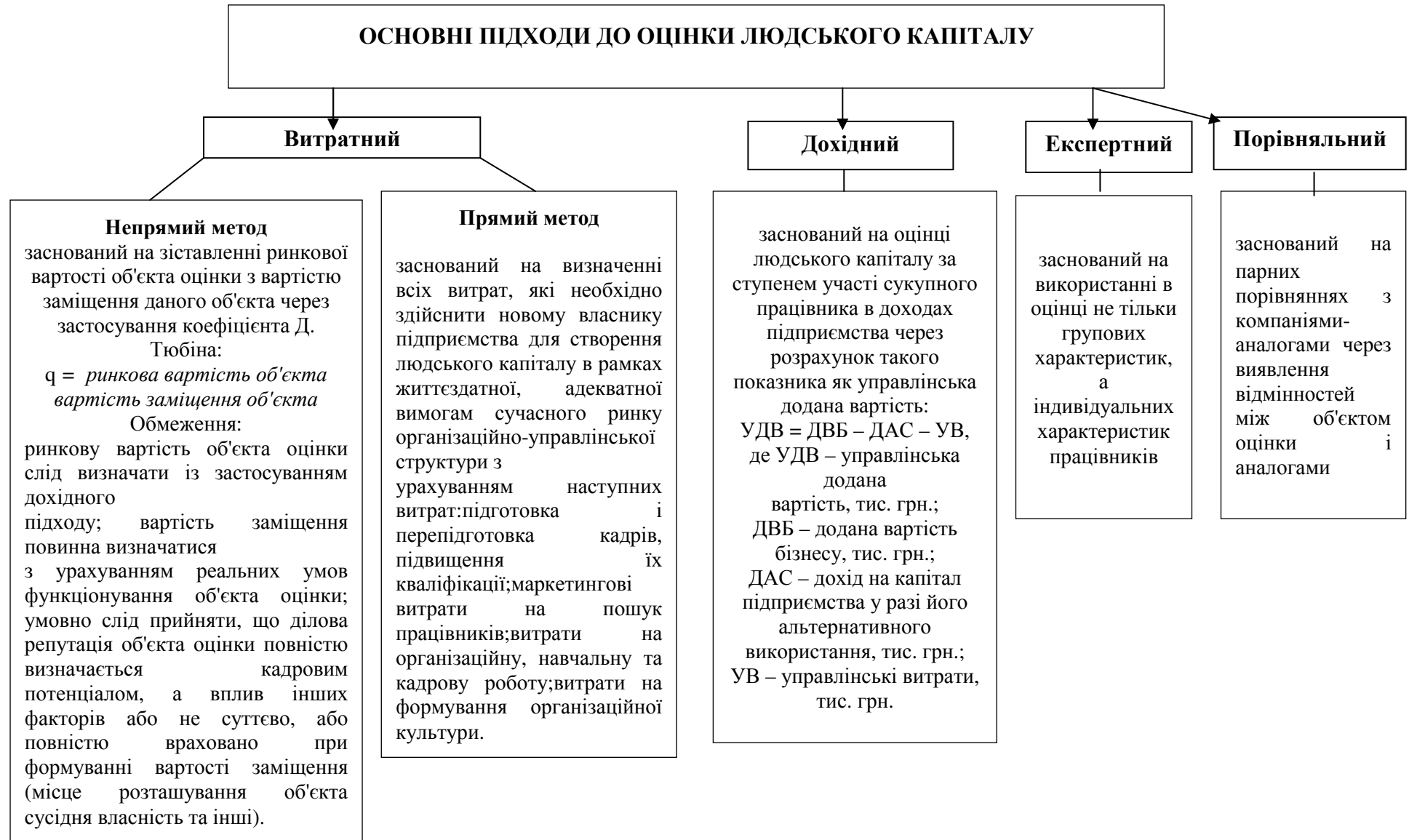


Рис.1.2 - Основні методичні підходи до оцінки людського капіталу (систематизовано за 17,25,27,58,65)

Оцінка та облік людського капіталу принципово різниться в зарубіжній і вітчизняній практиці. Так, у зарубіжній (американській) практиці існують два основних підходи [76 с. 235]:

- 1) модель активів;
- 2) модель корисності.

Моделі активів припускають ведення обліку витрат на капітал (за аналогією з основним капіталом) і його амортизацію. В основу взята звичайна схема бухгалтерського обліку основного капіталу, перероблена стосовно особливостей людського капіталу. У спеціальних рахунках за розробленим переліком враховуються витрати на людські ресурси, які залежно від змісту розглядаються або як довгострокові вкладення, що збільшують розмір функціонуючого людського капіталу, або списуються як втрати.

Моделі корисності пропонують безпосередньо оцінювати ефект тих чи інших кадрових інвестицій. Дозволяє оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівників у результаті тих чи інших заходів, а також здатності працівника приносити більшу чи меншу додаткову вартість на підприємстві.

На відміну від вітчизняної практики, в якій розрізняють три основні підходи до оцінки:

- 1) інвестиційна оцінка;
- 2) амортизаційна оцінка;
- 3) оцінка за доходами.

Надамо характеристику найбільш поширених з них.

1) Метод розрахунку прямих витрат на персонал. Найбільш простий спосіб для менеджерів компанії – розрахувати загальні економічні витрати, які здійснює компанія на свій персонал, включаючи оцінку витрат на оплату персоналу, пов'язані з цим податки, охорону і поліпшення умов праці, витрати

на навчання та підвищення кваліфікації. Прямі матеріальні витрати на розвиток персоналу досить багатогранні і складні. Тому класифікація зазначених витрат повинна сприяти розгляду конкретних напрямів витрат з різних точок зору та на цій основі сприяти більш ціленаправленому характеру управління розвитком персоналу організації.

В якості класифікаційних ознак прямих витрат на розвиток персоналу приймаються наступні: фази відтворення робочої сили, рівень інвестора, цільове призначення витрат, джерела фінансування, характер витрат, час відшкодування витрат, обов'язковість витрат, відношення щодо доцільності збільшення чи скорочення витрат.

Перевага цього методу – простота. Недоліки – неповна оцінка реальної вартості людського капіталу. Частина його може просто не використовуватися на підприємстві.

2) Метод оцінки вартості перспективної конкурентності людського капіталу. Цей метод заснований на сумі оцінки витрат і потенційного збитку, що наноситься компанії при можливому звільненні з неї працівника:

повні витрати на персонал, провідного конкурента (з урахуванням порівнянних потужностей виробництва);

індивідуальні премії кожному працівнику компанії (отримані на основі кваліфікованих експертних оцінок), які могла б заплатити конкуруюча компанія за його перехід до них;

додаткові витрати компанії на пошук еквівалентної заміни працівника у разі його переходу в іншу компанію, витрати на самостійний пошук, рекрутингового агентства, оголошення в пресі;

економічний збиток, який понесе компанія на період пошуку заміни, зниження обсягу продукції або послуг, витрати на навчання нового працівника,

погіршення якості продукції при заміні працівника новим;

втрата унікальних інтелектуальних продуктів, навичок, потенціалу, які працівник понесе з собою в компанію конкурента;

можливі втрати частини ринку, зростання продажів конкурента і посилення його впливу на ринку;

зміна системних ефектів синергії та емерджентності членів групи, в якій знаходився працівник.

Структура наведеної оцінки людського капіталу зазначає, що реальна вартість людського капіталу в 3-5 разів вище номінально оцінюваної сьогодні в більшості українських компаній в залежності від рівня інтелекту і кваліфікації працівника. Це – мінімальна оцінка для малокваліфікованої праці, але навіть тут вона вища, ніж оцінка простої оплати праці, так як втрачається досвід працівника і порушується складна система його взаємодії з іншими працівниками.

Оцінка людського потенціалу максимальна для «білих комірців» як найбільш кваліфікованих працівників фірми у сфері менеджменту, інформаційних систем, інноваційних інтелектуальних процесів. Цей метод складніше, але він дає набагато більш ефективну оцінку реальної вартості людського капіталу фірми. Досвід масового переїзду за кордон і переходу багатьох українських працівників у закордонні фірми зазначає, що працівники, як правило мали в українських умовах щомісячну заробітну плату в розмірі 4 000 – 7 000 грн., отримали за кордоном роботу із заробітною платою понад 100 000 дол. на рік.

3) Метод перспективної вартості людського капіталу. Цей метод враховує у доповнення до методу конкурентної вартості оцінку динаміки вартості людського капіталу в перспективі на 3, 5, 10 і 25 років. Ця оцінка, в першу чергу, необхідна для компаній, що займаються розробкою великих і довгострокових проектів, наприклад проводять дослідження в сфері створення інновацій або будують великі високотехнологічні об'єкти, так як вартість ряду співробітників при цьому змінюється нерівномірно, різко зростаючи в період досягнення ними найбільш важливих результатів після закінчення тривалого часу і наближення до отримання очікуваних кінцевих

результатів, коли можливий вихід з компанії частини персоналу пов'язаний з великими економічними втратами.

4) Розрахунок вартості людського капіталу на основі випробувань в середовищі бізнесу може бути отриманий на основі двох підходів.

Оцінка за конкретними результатами, отриманими працівником, виходячи з прибутку, який він приніс підприємств, або по збільшенню його активів, у тому числі інтелектуальних, достатньо поширена в бізнесі, у зв'язку з тим, що найбільш проста. Але одночасно вона найбільш категорична і нерідко помилкова.

На думку одного з провідних російських бізнесменів, якщо менеджер провалює бізнес один раз, він втрачає 50 % свого іміджу, якщо вдруге - він повністю втрачає свою репутацію [13]. Проте в межі такого підходу не вписується багато провідних менеджерів світових корпорацій – лідерів, які неодноразово терпіли невдачі, але піднімалися знову і створювали ще більш ефективний бізнес. Крім того, в багатьох випадках провал бізнесу може бути викликаний абсолютно не прогнозованою світовою кризою або випадковим великим коливанням кон'юнктури. У результаті буде «списано» менеджера, який має величезний потенціал, талант і перспективи, але став жертвою дії двох великих криз. Не можна не враховувати і те, що оцінка за кінцевим результатом, а не за великою кількістю дипломів, відгуків, думок, зв'язків (що характерно для вітчизняних умов) – найбільш точний і правильний підхід. Тому пропонується інший підхід, заснований на концепції, яка дозволяє отримати оцінку на базі кінцевих результатів, але з діалектичним відношенням до людського капіталу: що працівник приніс фірмі, чи збільшилися її активи, в тому числі інтелектуальні?

5) Розрахунок вартості людського капіталу на основі ділових ігор, семінарів, професійних курсів за допомогою високих інформаційних технологій. Ця концепція ґрунтується на прогнозі результатів роботи менеджера в середовищі бізнесу, максимально наближеного до його реального середовища.

Але не всі структурні компоненти людського капіталу піддаються кількісній оцінці. В тих випадках, коли відсутня можливість використати прямий метод, доцільно застосовувати посередковий метод оцінки, який включає в себе експертні методи оцінювання (визначення професійно - кваліфікованого рівня працівника, оцінку ділових якостей працівника, оцінку складності виконуваних працівником компетенцій та інш).

Розглянемо методику аналізу впливу людського капіталу підприємства на розвиток підприємства. Ціль аналізу людського капіталу підприємства — формування попереднього уявлення про стан людського капіталу та прийняття відповідних управлінських рішень. Особливістю такого аналізу є отримання результатів шляхом наочного та легкого (за часом і трудомісткістю) порівняння коефіцієнтів.

За цією методикою аналізу також можна визначити динаміку стану людського капіталу, здійснити порівняльний аналіз стану людського капіталу підрозділів підприємства. Вона має особливо велике значення в умовах дефіциту часу і великої кількості працівників на підприємстві [56].

Даний метод аналізу складається з таких етапів:

- 1) визначення змісту аналізу людського капіталу підприємства на основі аналізу існуючої стратегії і цілей підприємства;
- 2) розробка критеріїв показників і характеристик, що оцінюються;
- 3) зміна показників і характеристика стану людського капіталу підприємства;
- 4) виявлення відхилень, визначення причин і розробка заходів щодо їх усунення.

Аналіз стану людського капіталу підприємства включає такі етапи:

1. Визначення типу стратегії підприємства. Стратегія підприємства визначається за основними показниками її діяльності, бажано в динаміці, з метою виявлення можливих умов функціонування людського капіталу.

2. Формулювання мети аналізу та ідентифікація об'єкту. Відповідно до цього підходу аналіз стану людського капіталу підприємства здійснюється на

основі показників, що є обліковими на підприємстві і не потребують додаткових досліджень. У випадку відсутності необхідних показників вони можуть бути отримані швидко і легко. Результати аналізу повинні слугувати формуванню загального уявлення про стан людського капіталу підприємства та прийняття відповідних рішень. Об'єктом аналізу може бути людський капітал як підприємства, так і підрозділів, якщо на рівні підрозділів ведеться облік показників, що аналізуються.

3. Виявлення джерел і способів збору інформації. Джерелом інформації для аналізу є регулярні облікові дані підприємства, що формуються бухгалтерією та підрозділами обліку персоналу.

4. Вибір суб'єктів аналізу та визначення часу аналізу. В якості суб'єкта управління може бути як працівник підприємства, так і зовнішній аналітик (завдяки простоті аналізу немає потреби у спеціальній підготовці).

5. Збір та обробка даних. За допомогою цих даних розраховуються коефіцієнти, наведені у табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Показники аналізу впливу людського капіталу на розвиток підприємства

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт стажу (K1)	Кількість працівників, стаж роботи яких перевищує 3 роки / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт стабільності (K2)	Середньооблікова чисельність працівників — Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт здоров'я (K3)	Плановий фонд робочого часу * Середньооблікова чисельність працівників — Кількість днів відсутності на роботі через хвороби / Плановий фонд робочого часу * Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт професійного зростання (K4)	Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт освіти (K5)	Кількість працівників, що мають освіту відповідно до вимог займаної посади / Середньооблікова чисельність працівників

Оскільки при аналізі людського капіталу підприємства необхідно аналізувати комплекс показників, слід також розглядати ряд показників, що

відображають вклад підприємства в розвиток людського капіталу. Відповідно до основної ідеї аналізу — оперативність та простота — аналізуються тільки облікові показники.

Абсолютні показники — це вартість освіти, підготовки, перепідготовки, стажування та інших методів підвищення кваліфікації працівників; дії направлені на підтримку здоров'я працівників; пошук інформації, забезпечення трудової мобільності.

До відносних показників належить процент затрат:

а) на навчання та підвищення кваліфікації персоналу від доходу (прибутку) підприємства;

б) підтримку здоров'я від доходу (прибутку) підприємства;

в) навчання та підвищення культурного рівня від доходу (прибутку) підприємства;

г) пошук інформації від доходу (прибутку) підприємства, а також процент, який складає фонд оплати праці від доходу (прибутку) підприємства.

6. Аналіз отриманих даних. Аналіз отриманих даних в заключному вигляді є співставленням розрахованих показників з еталонними та нормативними показниками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Еталонні та нормативні показники аналізу стану людського капіталу підприємства

Тип стану	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5
Оптимальний	0,8—1	0,95—1	0,9—1	0,5—1	1
Стійкий стан	0,5—0,8	0,9—0,95	0,8—0,9	0,3—0,5	0,9—1
Нестійкий стан	0,3—0,5	0,7—0,9	0,5—0,8	0,1—0,3	0,7—0,9
Незадовільний (кризовий)	<0,3	<0,7	<0,5	<0,1	<0,7

7. Складання експертного висновку про результати аналізу. За результатами співставлення та виявлення відхилень складається висновок про стан окремих параметрів стану людського капіталу підприємства.

8. Прийняття управлінських рішень. За результатами аналізу стану людського капіталу підприємства можливе прийняття таких управлінських рішень:

- якщо хоча б один з коефіцієнтів знаходиться в кризовій зоні, необхідно прийняти рішення про негайне проведення глибшого аналізу людського капіталу підприємства;

- нестійкий стан передбачає розгляд ситуації в тій сфері, показник якої дає відхилення, та напрацювати заходи, що поліпшують ці показники. Реакція на стійкий стан залежить від керівництва. Якщо такий стан вони вважають нормою для підприємства, можливо жодних рішень приймати не потрібно. Але при цьому необхідний постійний аналіз динаміки показників. Від'ємний характер динаміки повинен служити сигналом того, що людський капітал погіршується та потрібно переходити до дій, які передбачені при нестійкому стані.

- оптимальний стан. Окремі показники залежно від періоду аналізу людського капіталу, можуть співпадати з еталонним (наприклад, коефіцієнт плинності), однак дуже складно досягти еталонних показників за всіма характеристиками. Але якщо всі фактичні показники знаходяться в оптимальній зоні, то в такій ситуації можна не приймати ніяких управлінських рішень.

Таким чином, можна зробити висновок, що існуючі на сьогоднішній день методи оцінки людського капіталу можна розділити на дві групи:

- 1) методи індивідуальної оцінки, які засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника (метод оцінки людського капіталу на основі капіталізації, метод оцінки людського капіталу за аналогією з фізичним, витратний підхід, дохідний підхід, оцінка людського капіталу на основі моделей компетенцій й ін.);

2) методи групової оцінки, які засновані на порівнянні ефективності працівників (класифікація, порівняння параметрів, метод заданого розподілу).

Аналіз існуючих методів оцінки показав їхню недосконалість, відсутність чіткої методики, оскільки в Україні довгий час вартісна оцінка людського капіталу практично не здійснювалася. Оцінка ж вартості підприємства без врахування людського капіталу як складової бізнесу є, принаймні, некоректною. Методика аналізу людського капіталу підприємства може бути доповнена іншими показниками та характеристиками людського капіталу залежно від цілей такого аналізу для конкретного підприємства.

1.3. Правове регулювання трудових відносин на підприємстві

Основне завдання будь-якої держави полягає у створенні комплексного механізму охорони та захисту прав своїх громадян. Оскільки трудові права громадян (працівників) є невід'ємною частиною прав і свобод громадян в цілому, держава покликана надати повноцінну охорону і захист зазначених прав. Конституцією України передбачені гарантії права на працю у вигляді надання свободи вибору виду діяльності, безкоштовного сприяння службами зайнятості працевлаштуванню, пошуку підходящої роботи, правового захисту від необґрунтованої відмови в прийнятті на роботу та деякі інші. Таким чином, належне забезпечення прав і свобод громадян, в тому числі і трудових, є основним завданням здійснення правової реформи в Україні, головна мета якої – максимальна охорона та захист прав людини. Для забезпечення реалізації конституційних прав людини на працю та соціальних прав трудящих у державі створена система спеціальних

державних органів, що здійснюють нагляд і контроль над дотриманням законодавства про працю.

Одним з найпоширеніших порушень трудових прав громадян України є фактичний допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору. Таким способом роботодавці ухиляються від сплати податків та зборів і приховують свої доходи. Тому в цьому правовому розділі доцільно дослідити проблемні аспекти правового регулювання дотримання роботодавцями вимог національного законодавства України щодо належного оформлення працівників при прийомі на роботу.

Основним юридичним фактом виникнення трудових правовідносин на підприємстві на сьогодні є трудовий договір.

Відповідно до частини 1 статті 21 Кодексу законів про працю (далі – КЗоТ) України трудовим договором є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Порядок укладення трудового договору з працівниками регулює стаття 24 КЗпП. Трудовий договір укладається в письмовій формі. При укладенні трудового договору громадянин зобов’язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров’я та інші документи.

Трудовий договір вважається укладеним тільки після того, як його підписали роботодавець і працівник й видано наказ (розпорядження) про прийняття працівника на роботу. Згідно частини 3 статті 24 КЗпП працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору,

оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Водночас, власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган (особа) чи фізична особа до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором зобов'язаний подати повідомлення про прийняття працівника на роботу до територіальних органів Державної податкової служби за місцем обліку їх як платника єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за встановленою формою одним із таких способів:

- засобами електронного зв'язку з використанням кваліфікованого електронного підпису відповідальних осіб відповідно до вимог законодавства у сфері електронного документообігу та електронних довірчих послуг;
- паперових носіях разом з копією в електронній формі;
- на паперових носіях, якщо трудові договори укладено не більше ніж із п'ятьма особами.

Інформація, що міститься у повідомленні про прийняття працівника на роботу, вноситься до реєстру страхувальників та реєстру застрахованих осіб відповідно до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

Відповідно до пункту 2.2 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці, Міністерства соціального захисту населення, Міністерства юстиції від 29 липня 1993 року № 58 із змінами (zareestrovano у Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 року за № 110), заповнення трудової книжки вперше проводиться власником або уповноваженим ним органом не пізніше тижневого строку з дня прийняття працівника на роботу. Згідно з пунктом 2.21-1 Інструкції

трудові книжки працівників, які працюють на умовах трудового договору у ФОП без створення юридичної особи з правом найму, та фізичних осіб, які використовують найману працю, пов'язану з наданням послуг, зберігаються безпосередньо у працівників.

Як вже зазначалось, однією з гострих проблем вже тривалий час залишаються так звані «приховані трудові відносини». У багатьох випадках роботодавці або взагалі не укладають з працівниками жодних договорів, або підписують так звані «трудові угоди», які насправді є цивільно-правовими договорами на виконання певних робіт чи надання послуг. Таким чином, фізичні особи або працюють без жодного письмового закріплення їхніх прав та обов'язків, або з їх значними обмеженнями та порушеннями. Приховування трудових відносин, що має широке розповсюдження у практиці, призводить до дисбалансу приватних та публічних інтересів. Роботодавець, намагаючись уникнути податків та єдиного соціального внеску, порушує закон, а працівник у багатьох випадках, побоюючись втратити хоч якийсь заробіток, йому в цьому сприяє, що призводить до негативного впливу на інтереси суспільства та держави.

Проте людина, яка погоджується на роботу без оформлення, ризикує буквально всім, адже вона позбавлена всіх соціальних прав і гарантій працівника. Її можуть без пояснення і за будь-яких підстав звільнити, не виплатити зарплату, вихідну допомогу, також вона позбавлена можливості отримувати допомогу від держави на випадок безробіття або на випадок втрати працездатності тощо.

За своєю суттю допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту) – це правопорушення, яке фактично позбавляє працівника всіх трудових і соціальних прав і гарантій. Крім того, неофіційне використання праці сприяє розвитку тіньової економіки. Тому на сьогодні найважливішим завданням держави як головного гаранта прав і свобод людини є забезпечення права кожного на працю шляхом жорсткого контролю над дотриманням законодавства про працю у сфері оформлення

працівників, що призведе до позитивних результатів у вигляді легалізації економіки, доходів до соціальних фондів, підвищення соціальних виплат тощо.

Головна роль у забезпеченні нагляду за дотриманням законодавства про працю належить Державній службі України з питань праці, Положення про яку затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2015 № 96. Відповідно до цього Положення Державна служба України з питань праці (Держпраці) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, і який реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб. Зокрема, відповідно до покладених на неї завдань Держпраці дійсноє державний контроль за дотриманням вимог законодавства про працю, зайнятість населення в частині дотримання прав громадян під час прийому на роботу та працівників під час звільнення з роботи.

Державний контроль за дотриманням законодавства про працю здійснюється у формі проведення інспекційних відвідувань і невиїзних інспекцій інспекторами праці.

Наприклад, за повідомленням офіційного сайту Держпраці, з 01 вересня 2020 року по цей час Держпраці проводиться інспекційна кампанія з

питань виявлення неоформлених працівників за участі та сприяння інших органів (Державної податкової служби, Пенсійного фонду, центрів зайнятості, органів місцевого самоврядування, Національної поліції тощо). У ході 534 проведених відвідувань інспектори виявили 2 тис. 202 незадекларованих працівників, при цьому більше ніж з половиною (1 тис. 130 працівників) роботодавці оформили трудові відносини під час інспектування. Загалом 92 % від загальної кількості завершених відвідувань завершилися виявленням незадекларованої праці. При цьому, середня кількість незадекларованих, яка виявлялась у ході 1 відвідування, становить близько 4 працівників. До 16 роботодавців, що не дослухались до рекомендацій інспекторів про оформлення найманої праці та у яких були виявлені такі випадки у ході інспектування, вже застосовано штрафні санкції на загальну суму 3 млн 924 тис. грн. Відносно решти тривають процедури, необхідні для прийняття відповідних рішень, щодо притягнення їх до відповідальності.

Статтею 265 КЗпП України передбачено, що юридичні та фізичні особи – підприємці, які використовують найману працю, несуть відповідальність у вигляді штрафу в разі: фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків – у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення, а до юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю та є платниками єдиного податку першої – третьої груп, застосовується попередження.

Крім цього, досить жорсткі санкції для українських роботодавців встановлено Кодексом України про адміністративні правопорушення,

частиною 3 статті 41 якого передбачено, що фактичний допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), тягне за собою накладення штрафу на посадових осіб підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю, від п'ятисот до однієї тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. У разі повторного порушення протягом року цієї норми відповідальність посилюється накладенням штрафу на посадових осіб підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю, від однієї тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Встановлення таких жорстких санкцій по відношенню до роботодавців є цілком обґрунтованим, оскільки це стимулює роботодавців оформляти працівників. Незважаючи на це, тенденція в Україні показує, що роботодавці стали вдаватися до інших видів цивільно-правових договорів, які в деяких випадках допомагають уникнути наслідків, передбачених Кодексом про працю. Такими договорами на сьогодні є договір підряду, який не покладає на роботодавця (замовника) будь-яких податкових обов'язків, а також договір аутсорсингу, аутстафінгу, договір про надання послуг тощо. Слід зазначити, що ці договори в основному покладають податкові обов'язки на виконавця, на прибуток фізичної особи. Таким чином, працівник змушений погоджуватися на виконання роботи, щоб отримати заробіток і навіть готовий понести податкові наслідки (або відповідальність за ухилення від сплати податків), тільки б мати можливість заробити собі на життя.

Оскільки проблема незадекларованої праці або прихованих трудових відносин притаманна для багатьох держав у своєму національному законодавстві, деякі країни пішли шляхом розповсюдження гарантій та пільг, передбачених трудовим законодавством не тільки на найманих працівників, а й на всіх фізичних осіб, які особисто виконують певну роботу на користь іншої особи за винагороду.

Такий крок робить приховування трудових відносин економічно недоцільним. У нашій державі, де кожен третій працівник працює без оформлення трудових відносин, а показник неформальної зайнятості населення – один з найвищих у Європі, такий досвід міг би стати корисним. Варто відзначити, що перший крок у цьому напрямку був зроблений, щоправда, у світлі пенсійної реформи. Законом України від 03 жовтня 2017 року були внесені зміни до Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування», згідно з якими виконавці робіт за цивільно-правовими договорами отримали право на оплату тимчасової непрацездатності (ст. 20 Закону). Проте належний законодавчий механізм реалізації цієї норми залишається у стадії розроблення.

Незважаючи на заборону роботодавцям застосовувати працю громадян без належного оформлення трудових відносин, вчиняти дії, спрямовані на приховування трудових відносин, практика укладення цивільно-правових договорів на виконання певних робіт на сьогодні дуже поширена.

З огляду на складність встановлення того, чи виникають трудові правовідносини у ситуаціях, коли відповідні права й зобов’язання зацікавлених сторін не зрозумілі, коли робляться спроби замаскувати трудові правовідносини або коли у правовій нормі чи в її тлумаченні й застосуванні є неточності або обмеження, Міжнародна організація праці ухвалила Рекомендацію № 198 «Про трудові правовідносини» від 31 травня 2006 року. Згідно з пунктом 9 Рекомендації МОП для цілей національної політики захисту працівників в умовах трудових правовідносин існування таких правовідносин повинне насамперед визначатися на основі фактів, що підтверджують виконання роботи й виплату винагороди працівникові, незважаючи на те, у який спосіб ці трудові правовідносини характеризуються в будь-якій іншій угоді про протилежне, що носить договірний або інший характер, яка могла бути укладена між сторонами.

Незначні кроки на шляху вдосконалення національного законодавства і приведення його у відповідність з положеннями Рекомендації МОП №198 зроблені вітчизняним законотворцем у частині 7 статті 5 проекту Трудового кодексу України, згідно з якою «у разі якщо в судовому порядку буде встановлено, що відносини за цивільно-правовим договором фактично є трудовими відносинами, до таких відносин застосовуються норми цього Кодексу». Проте, на наш погляд, така норма ситуації суттєво не змінить. Для цього потрібно запровадити цілий комплекс чітких та однозначних норм, а саме, не тільки дати визначення поняття трудових правовідносин, а й включити до ст. 31 проекту основні їх ознаки, про які йдеться у Рекомендації МОП №198.

Під час визнання трудовими відносин, прихованих під укладеним цивільно-правовим договором, із метою ефективної реалізації наданих трудовим законодавством гарантій, пропонуємо закріпити у проекті Трудового кодексу норму такого змісту: «У випадку визнання відносин трудовими роботодавець повинен за заявою працівника надати йому гарантії та виплатити компенсації, передбачені трудовим законодавством, колективним договором, локальними нормативними актами за весь період з моменту укладення відповідного цивільно-правового договору».

Таким чином, для запобігання негативної практики існування «прихованих трудових відносин» необхідне системне вдосконалення національного трудового законодавства, зокрема розмежування на законодавчому рівні трудових відносин від тих, що виникають на підставі цивільно-правових договорів про працю, розроблення дієвих механізмів захисту порушених трудових прав осіб, які перебувають у прихованих трудових правовідносинах, визначення способів оформлення фактично існуючих трудових відносин.

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ

2.1. Аналіз показників господарчої діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Тайм» створено відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, інших законодавчих актів України. Рік заснування ТОВ «Тайм» – 1997. Галузь господарювання згідно за КВЕД 41.20 Підприємство спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних робіт промислового і цивільного призначення, а також об'єктів підвищеної складності виконання, інженерно-технічних споруд і монтажу технологічного устаткування. Також підприємство виготовляє металоконструкції, робить нульовий цикл, виконує будівельну частину будівель, споруд, в тому числі інженерно-технічних комунікацій, електромереж, водопроводу, гарячого водопостачання, каналізацію і всі види оздоблювальних робіт. Складовими виробничого процесу будівельних підприємств є технічні та економічні фактори, а персонал виконує об'єднуючу роль між ними і підприємства будівельної галузі не є виключенням. Якість людського капіталу, очевидно, в кризових умовах виступає на перший план і стає основою відтворення і розвитку підприємств будівельної галузі.

З 2007 року підприємство є основним підрядником ДТЕК «Донецькобленерго». Накопичено величезний досвід з виконання будівельно-монтажних робіт від нульового циклу до здачі об'єкта «під ключ», як на об'єктах міста Ізюм та району, так і в Донецькій області. Підприємство має виробничу базу з цехом з виробництва металоконструкцій. Споживачами продукції є промислові підприємства України.

На діяльність господарюючого суб'єкта впливає низка чинників внутрішніх (організаційно-правова форма ведення діяльності, податкова політика підприємства та ін.) та зовнішніх (конкуренція, попит, відсоткова ставка по кредитах та ін.), які повинні враховуватися при фінансовому плануванні на підприємстві, але існують особливості діяльності, що притаманні певній сфері діяльності підприємства. До таких особливостей діяльності підприємств будівництва можна віднести:

- ціна об'єкта будівництва попередньо визначена;
- обов'язкове отримання ліцензії на здійснення будівельної діяльності;
- кожний об'єкт будівництва унікальний, що впливає на умови договору будівельного підряду та визначення договірної ціни;
- за договором будівельного підряду, замовник може оплачувати роботи за методом поетапного виконання робіт;
- роботи з будівництва належать до робіт з тривалим строком виконання;
- на процес будівництва об'єкта впливають кліматичні та погодні умови, які можуть значно подовжити строк та ціну виконання робіт, особливо у зимовий період;
- об'єкт будівництва знаходиться на певній відстані від підприємства, з чим пов'язані додаткові витрати на перевезення устаткування, перевезення та розміщення робітників, задіяних у будівництві.

Проаналізуємо показники господарської діяльності підприємства. ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр. Вихідною інформацією для аналізу послужила бухгалтерська звітність підприємства (Ф № 1 «Баланс», Ф № 2 «Звіт про фінансові результати»). На підприємстві використовуються такі показники доходів і витрат підприємства: доходи від реалізації продукції; доходи від інших операцій; доходи від надзвичайних операцій; адміністративні витрати; витрати на збут; фінансові витрати.

Проаналізуємо динаміку чистого доходу від реалізації, інших операційних доходів, собівартості реалізованої продукції, валового і чистого

прибутку, чистого оборотного капіталу, чистих активів, фондівіддачі і матеріалівіддачі, продуктивності праці.

Динаміка чистих доходів від реалізації та інших операційних доходів представлена на рис.2.1.

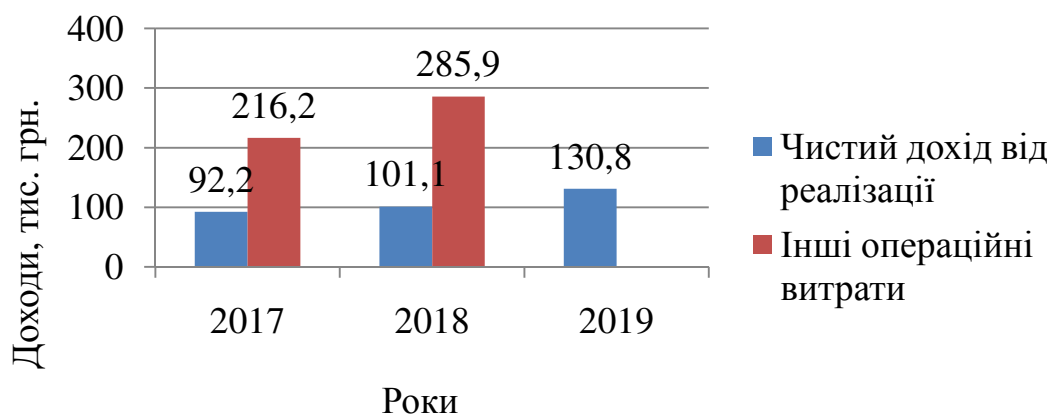


Рис. 2.1 – Показники динаміки чистого доходу від реалізації та інших доходів ТОВ «Тайм» за 2017 - 2019 рр., тис. грн.

Особливістю діяльності ТОВ «Тайм» є:

- створювана в будівництві продукція залишається нерухомою, а знаряддя праці й робітники безперервно переміщаються по фронту робіт;
- тривалість строків будівництва приводить до відволікання капіталів з оборотів, омертвляючи їх на певний час;
- великий обсяг інвестиційних вкладів і тривалі строки їхньої окупності вимагають підвищеної уваги до економічного обґрунтування спорудження нових об'єктів;
- застосування вахтового методу ведення робіт, лінійний характер об'єктів знижує оперативність управління будівництвом об'єкта, підвищує складність матеріально-технічного постачання, обслуговування машин, механізмів і транспортних засобів;
- необхідність ресурсного й виробничого кооперування під час будівельно-монтажних робіт;
- розмаїтість форм і джерел фінансування будівництва.

З рис. 2.1 видно, що за 2017-2019 г. чистий дохід від реалізації ТОВ «Тайм» зріс від 92,2 тис. грн. в 2017 р. до 130,8 тис. грн. в 2019 р. таке зростання пояснюється розширенням діяльності, а також зростанням цін на послуги підприємства в зв'язку з інфляцією.

Коливання виручки від реалізації продукції ТОВ «Тайм» характеризує підприємство як нестабільне та схильного до постійних змін. Така ситуація обумовлена як особливостями будівельного бізнесу, так і ризиками та загрозами, що постійно відчують будівельні підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку величини і структури повних витрат ТОВ «Тайм» за 2017 - 2019 рр. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Динаміка величини і структури повних витрат ТОВ «Тайм» за 2017- 2019 рр.

Витрати	Роки					
	2017		2018		2019	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	6172,5	93,97	4425,3	88,56	4162,2	88,26
Адміністративні витрати	180,1	2,74	285,9	5,72	233,7	4,96
Інші операційні витрати	216,2	3,29	285,9	5,72	301,3	6,78
Разом повні витрати	6568,8	100,00	4997,1	100,00	4715,7	100,00

Згідно з отриманими даними, можна зробити висновок, що за 2017-2019 рр. собівартість реалізованої продукції скоротилася з 6172,5 тис. грн в 2017 р до 4162,2 тис. грн. в 2019 г. При цьому в структурі повних витрат підприємства питома вага собівартості від реалізації змінився з 93,78% в 2017 р до 88,26% в 2019 г. Це пояснюється тим, що за досліджуваний період

частка адміністративні витрати, а також інші операційні витрати в структурі повних витрат збільшились. Так по адміністративних витратах відбулося збільшення частки за досліджуваний період з 2,74% до 4,96%, а по іншим операційним з 3,29% до 6,78%. Таке зростання адміністративних витрат пов'язане зі збільшенням адміністративно-управлінського апарату. Зростання обсягів діяльності змушує постійно збільшувати керівний склад та персонал, який виконує різні завдання, що підвищує загрози та ризики в фінансово-господарській діяльності.

Повні витрати підприємства за досліджуваний період мали тенденцію до зниження з 6568,8 тис.грн. до 4715,7 тис.грн.

Оптимальне співвідношення доходів і витрат дає змогу ТОВ «Тайм» ефективно виконувати зобов'язання перед власниками, персоналом, кредиторами, державою та формувати власні фінансові ресурси для оновлення необоротних активів.

Аналіз прибутку проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період з фактичними даними за попередній період. Аналіз різних видів прибутку по ТОВ «Тайм» за 2017 - 2019 рр. наведено в табл. 2.2..

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки прибутку ТОВ «Тайм» за 2017 - 2019 роки., тис. грн

Показник	Роки			Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Прибуток від операційної діяльності	0,1	8,8	31,1	88	3,53
Прибуток до оподаткування	112,4	123,3	159,5	1,09	36,2
Чистий прибуток	92,2	101,1	130,8	1,09	1,29

Аналіз показників табл. 2.2 показує, що підприємство за 2017-2019 рр. працює з прибутком. Також слід зазначити, що спостерігається зростання

всіх видів прибутку. Зростання адміністративних стався через зростання тарифів на комунальні послуги і через зростання цін на технічне обслуговування і поточний ремонт адміністративної будівлі.

Для будівельних підприємств стабільна структура активів є невід'ємною складовою їх розвитку і функціонування. Розглянемо динаміку чистого оборотного капіталу підприємства (ЧОК) як різницю між сумою власного і довгострокового позикового капіталу і величиною необоротних активів (рис. 2.2.); власних оборотних коштів підприємства якраз-ниці між сумою власного капіталу та величиною необоротних активів (рис. 2.3); чистих активів підприємства як різницю між загальною сумою активів підприємства та його зобов'язаннями .

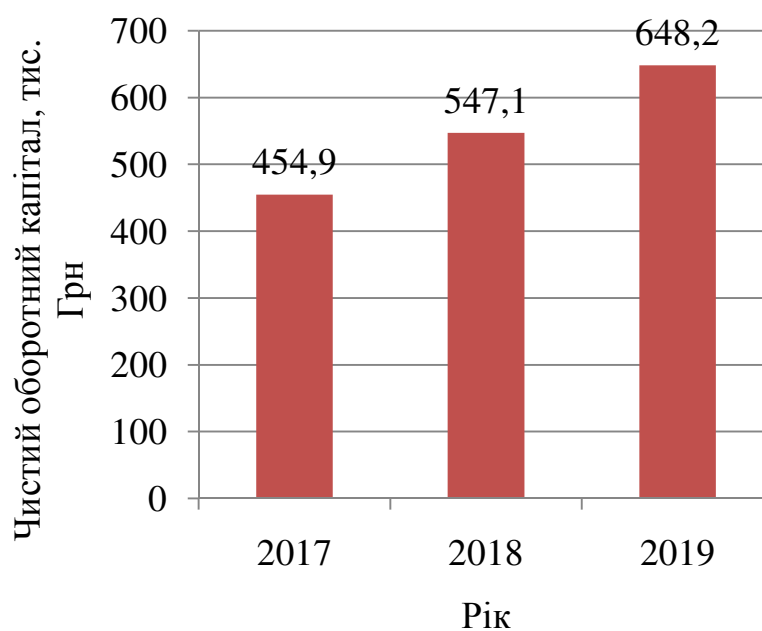


Рис. 2.2 - Динаміка ЧОК ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

З рис. 2.2 видно, що чистий оборотний капітал підприємства (ЧОК) за 2017-2019 рр. позитивний, що свідчить про інвестиційну привабливість підприємства. Причина позитивного ЧОК пояснюється відсутністю кредиторської заборгованості за 2017- 2019 рр.

Далі проаналізуємо динаміку (ВОК) ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

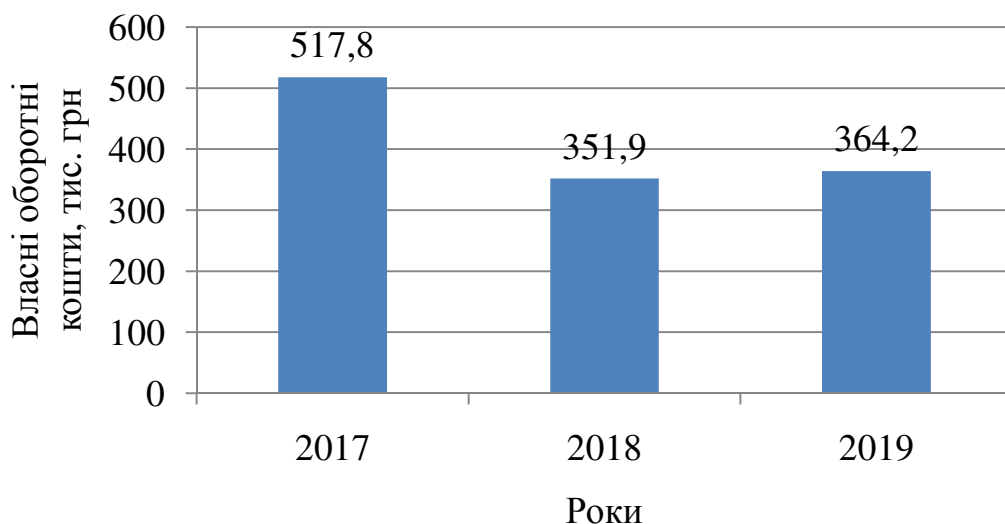


Рис.2.3 - Динаміка власних оборотних коштів ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Виходячи з отриманих даних, можливо сформулювати наступні висновки: за 2017-2019гг. показник власних оборотних коштів підприємства нестабільний. Значення показника свідчить про те, що була загроза банкрутства і про те, що джерелом поповнення оборотних активів є власні кошти.

Обсяги будівельних робіт і сукупний капітал ТОВ «Тайм» пов'язані між собою і мають практично однакові тенденції. Зростання обсягів будівельних робіт пов'язано з обсягами фінансування. Якщо зменшуються обсяги сукупного капіталу, то зменшується і величина виконаних будівельних робіт. Причому обсяги виконаних будівельних робіт зменшуються більшими темпами, ніж обсяги сукупного капіталу. Це обумовлено тим, що у складі сукупного капіталу обсяги поточного фінансування займають незначне місце. Перевищення питомої ваги оборотних активів ТОВ «Тайм» обумовлено особливостями галузевої діяльності будівельних підприємств, необхідністю постійного відтворення виробничих запасів, погашення дебіторської заборгованості. Активи ТОВ «Тайм» структуровані таким чином, що більша їх частина – це оборотні активи, що вимагає

постійного їх фінансування, формування поточних зобов'язань, за рахунок яких відтворюються оборотні активи, зокрема виробничі запаси.

2.2. Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності

В ході традиційного фінансового аналізу можна з деякими обмеженнями визначити стан і структуру активів і пасивів балансу, що в свою чергу дає картину загального стану підприємства, нормального або кризового. У той же час цей стан через певні проміжки часу може змінюватися під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів, коли один стан переходить в інше (наприклад, нормальне, фінансово стійке переходить в кризовий стан або навпаки). Обсяги фінансових ресурсів, які можуть акумулювати із різних джерел будівельні підприємства, є головним елементом фінансово-господарської діяльності. Достатність фінансових ресурсів, їх відносно невелика вартість, своєчасне залучення та ефективне використання вирішує багато проблем будь-якого підприємства, зокрема і будівельного. Проте для будівельного підприємства достатність фінансових ресурсів, їх вартість, строки залучення, напрями і терміни використання складають головну проблему через специфіку будівельного бізнесу, який потребує великих обсягів фінансових коштів, рівномірність їх надходження, своєчасне використання. Вартість фінансових ресурсів також має суттєве значення для будівельного бізнесу через те, що зростання вартості фінансових ресурсів помітно збільшує вартість збудованих об'єктів, а внаслідок цього стримує бажання фізичних і юридичних осіб замовляти будівництво нових будівель. Це зменшує приток фінансових ресурсів до будівельних компаній, зменшує їх дохід і прибуток.

Для прийняття управлінських рішень як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам необхідно знати, як довго підприємство може знаходитися в

тому або іншому стані або як скоро відбудеться перехід з одного стану в інший. Це одна з найважливіших завдань, що стоять перед фінансовим аналізом, який повинен дати відповідь саме про стійкість стану, в якому знаходиться підприємство, тобто, чи є у даного підприємства власні ресурси для того, щоб підтримати в подальшому нормальний стан або вийти з передкризового або кризового стану. У представленій роботі за даними фінансової звітності ТОВ «Тайм» проведемо оцінку фінансової стійкості за три роки.

Фінансова стійкість підприємства - це такий стан активів, їх розподіл і використання, яке забезпечує функціонування підприємства з максимальною ефективністю і оптимальним ризиком.

Розглянемо динаміку структури сукупних активів ТОВ «Тайм» (рис. 2.4).

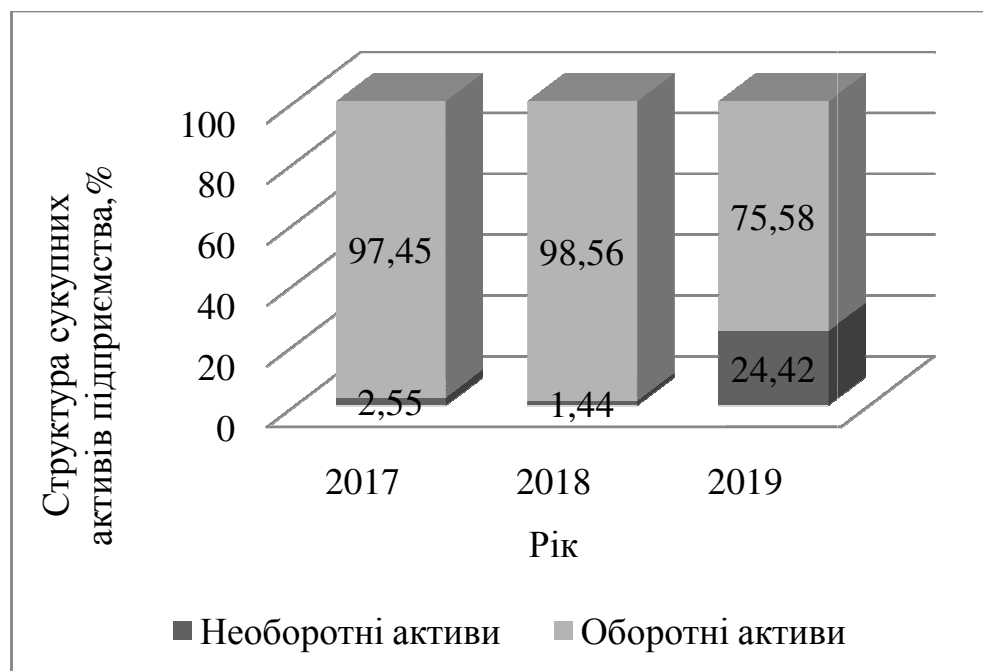


Рис. 2.4 - Динаміка структури сукупних активів ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

Згідно з отриманими даними, видно, що в структурі сукупних активів підприємства необоротні активи займають (2017 г. - 2,55%; 2018 року - 1,44%, 2019 року - 24,42%). Підприємство активно розвивається і нарощує обсяги продажів своєї продукції, але в 2019 році відбувся спад діяльності. Підприємство має «легку» структуру активів, так як частка

необоротних активів складає менше 40%. Це свідчить про невисокі підприємницькі ризики в разі падіння попиту на продукцію. Ці ризики зумовлені дією операційного важеля. Збільшення частки необоротних активів в майні підприємства говорить про зниження мобільності майна, що є несприятливим фактором.

Результати дослідження дозволили зробити висновок, про те, що через неправильну політику з клієнтами в 2017-2019 рр. на підприємства відбулося омертвіння капіталу, особливо різке збільшення дебіторської заборгованості, відбулося в 2018 р., в порівнянні з 2017 р. Пасиви ТОВ «Тайм» не відповідають стратегії довгострокового розвитку, що обумовлено постійним зменшення власного капіталу, досить низькою величиною довгострокових зобов'язань, швидким зростанням поточних зобов'язань;

Розглянемо з динаміку питомої ваги виробничих запасів за 2017 -2019 рр. виробничі запаси: стан виробничих запасів надає велике значення на фінансовий стан підприємства. З метою нормального ходу виробництва і збуту продукції запаси повинні бути оптимальними. Накопичення великих запасів свідчить про спад активності підприємства, уповільнення оборотності оборотного капіталу. У той же час недолік запасів також негативно впливає на фінансовий стан підприємства, так як скорочується виробництво продукції, зменшується сума прибутку. Іншими словами, будь-яке зростання вартості запасів повинен супроводжуватися таким же зростанням оборотності оборотного капіталу.

Порівняємо темпи зростання виробничих запасів з темпами зростання обсягів виробництва або виручки від реалізації продукції. Якщо темп зростання виробничих запасів незначно перевищує темп зростання обсягу виробництва, то така зміна свідчить про нормальне функціонування підприємства.

Розрахунок середніх темпів зростання виручки від реалізації і виробничих запасів ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр. представлений в табл.2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз середніх темпів зростання виручки від реалізації і виробничих запасів ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Середньорічний темп росту T_p
	2017	2018	2019	
Виручка від реалізації, тис. грн.	6471,5	4847,4	4610,4	0,844
Виробничі запаси, тис. грн.	127,2	98,0	115,9	1,014
Темп росту виручки T_p^B	–	0,749	0,951	0,844
Темп росту виробничих запасів $T_p^{ПЗ}$	–	0,95	1,083	1,014
Оцінка	–	$T_p^{ПЗ} < T_p^B$	$T_p^{ПЗ} < T_p^B$	–

На даному підприємстві середній темп зростання виробничих запасів за 2017-2019 рр. склав 1,014 а темп зростання виручки від реалізації - 0,844. За досліджуваний період темп зростання виробничих запасів більше темпу зростання виручки підприємства (обсягу виробництва). Це несприятлива тенденція.

Обсяги фінансових ресурсів, які можуть акумулювати із різних джерел ТОВ «Тайм», є головним елементом фінансово-господарської діяльності підприємства. Достатність фінансових ресурсів, їх відносно невелика вартість, своєчасне залучення та ефективне використання вирішує багато проблем. Проте для будівельного підприємства достатність фінансових ресурсів, їх вартість, строки залучення, напрями і терміни використання складають головну проблему через специфіку будівельного бізнесу, який потребує великих обсягів фінансових коштів, рівномірність їх надходження, своєчасне використання. Вартість фінансових ресурсів також має суттєве значення для будівельного бізнесу через те, що зростання вартості фінансових ресурсів помітно збільшує вартість збудованих об'єктів, а внаслідок цього стримує бажання фізичних і

юридичних осіб замовляти будівництво нових будівель. Це зменшує приток фінансових ресурсів до будівельних компаній, зменшує їх дохід і прибуток.

Фінансова стійкість ТОВ «Тайм» залежить від рівня фінансово-господарської діяльності. Якщо будівельне підприємство має стабільні умови здійснення фінансово-господарської діяльності, то фінансова стійкість підприємства зазвичай досить стабільна. Водночас необхідно зазначити, що рівень фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств не може бути однаковим в різні періоди та за різними обставинами. На фінансово-господарську діяльність підприємств, впливають різні ризики та загрози [9, 1223, 28]. Під впливом цих ризиків і загроз, внутрішніх і зовнішніх чинників на будівельних підприємствах постійно змінюються фінансово-господарські умови, що відбивається на обсягах фінансових ресурсів, структурі капіталу, руху грошових коштів, фінансовому стані підприємства, стабільності його фінансової системи.

Фінансова стійкість характеризується наступними показниками:

коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів;

коефіцієнт маневреності;

коефіцієнт забезпеченості власними матеріальними оборотними активами;

коефіцієнт поточної ліквідності;

коефіцієнт термінової ліквідності;

коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів =

$$(\text{позикові кошти} / \text{власні кошти}) * 100 \quad (2.1)$$

$$2017: (757/454,9)*100=166,54\%$$

$$2018: (2039,3/547,1)*100=372,75\%$$

$$2019: (564,9/648,2)*100=87\%$$

Рекомендоване значення цього коефіцієнту менше або дорівнює 100%. Але за отриманими даними дослідженнями ми бачимо, що тільки у 2019 р. ТОВ «Тайм» має відповідне значення, а отже в 2019 році має гарантію повернення боргу. Хоча в 2017-2018рр. тенденція була негативна. Коефіцієнт мав значення, яке значно перевищувало норму.

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{власні кошти}} * 100 \quad (2.2)$$

$$2017: (1181,4/454,9)*100=259,7\%$$

$$2018: (2557,1/547,1)*100=467,39\%$$

$$2019: (916,6/648,2)*100=141,1\%$$

Рекомендоване значення цього коефіцієнту 50-60%. За даними аналізу маємо зробити висновок, що підприємство залежне, ризик неплатоспроможності перед кредиторами занадто великий.

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості власними матеріальними оборотними активами} = \frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{запаси}} * 100 \quad (2.3)$$

$$2017: (1181,4/127,2)*100=928,77\%$$

$$2018: (2557,1/98)*100=2609,29\%$$

$$2019: (916,6/115,9)*100=790,85\%$$

Рекомендоване значення цього коефіцієнту 60%. За даними аналізу маємо зробити висновок, що коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами вище норми - вище фінансова стабільність компанії, а якщо нижче норми - виникає необхідність використання позикових фінансових коштів. Рівень ліквідності свідчить про спроможність будівельного підприємства швидко трансформувати (активізувати) свої оборотні активи в грошові

кошти. Найчастіше визначають абсолютну, швидку та поточну ліквідність. Ліквідність має свої межі. Виходячи з нормативів, абсолютна ліквідність повинна мати значення 0,1, швидка ліквідність повинна мати 1, поточна ліквідність повинна бути не меншою аніж 2.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{потлікв}} = \frac{\text{ПА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.4)$$

де ПА - поточні активи,

ПЗ - поточні зобов'язання.

Коефіцієнт термінової ліквідності:

$$K_{\text{термлікв}} = \frac{\text{ГК} + \text{РЦП} + \text{РО}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.5)$$

де ГК - грошові кошти,

РЦП - ринкові цінні папери,

РО - рахунки для отримання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абслікв}} = \frac{\text{ГК} + \text{РЦП}}{\text{ПЗ}} \dots\dots\dots (2.6)$$

Рівень ліквідності підприємства залежить як від рівня віддачі грошового потоку, так і рівня прибутковості будівельного підприємства. Зазначені складові впливають на формування майна і сукупного капіталу будівельного підприємства, тобто на рівень фінансової стійкості, фінансової незалежності та рівень майнового стану. Значення розрахованих коефіцієнтів ліквідності по ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Тайм» за 2017-2019 рр.

Показник	Рекомендовані значення	Роки			Оцінка
		2017	2018	2019	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 – 2,0	0,569	0,0944	1,006	Є симптоми банкрутства
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 – 0,8	1,391	1,206	1,418	2017-2019 рр. - омертвіння капіталу
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,025	0,046	0,801	Відсутність «живих» грошей - ознака фінансової кризи

Значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходиться нижче норми. Так в 2017 р коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,569 проти 1,5 за нормативом. У 2019 роки. ситуація трохи покращилася і коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,006. У ТОВ «Тайм» спостерігаються симптоми банкрутства і фінансової кризи, про що свідчить динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який коливається в межах 0,025-0,801.

Для будівельних підприємств характерна велика частка виробничих запасів та грошових коштів на поточних і депозитних рахунках, що обумовлено постійними витратами на будівництво об'єктів нерухомості

За останні роки структура пасивів ТОВ «Тайм» мала чітку тенденцію до змін, що обумовлено зменшенням власного капіталу, коливанням довгострокових зобов'язань та зростанням частки поточних зобов'язань.

Для пасивів будівельних підприємств характерна наявність забезпечення наступних виплат і платежів, які поступово зменшуються від 10 до 5% за останні три роки.

Зменшення власного капіталу ТОВ «Тайм» обумовлено особливостями їх розвитку та зростання частки поточних зобов'язань в структурі пасивів свідчить про специфіку фінансування більшості будівельних підприємств.

2.3 Діагностика показників управління людським капіталом

Для будівельних підприємств актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій будівельної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише галузеву освіту. Така ситуація несе негативний вплив на продуктивність праці персоналу і як результат, знижуються показники ефективності роботи всього підприємства [12]. Безперечно, ефективність використання персоналу також залежить від особливостей галузі. Враховуючи особливості господарювання, проведемо діагностику стану людського капіталу ТОВ «Тайм», застосовуючи метод ситуаційного підходу, який був розглянуто в 1.2.. Для конкретного підприємства при аналізі людського капіталу набір показників і характеристик визначається залежно від цілей такого аналізу. Основними показниками, використовуваними для дослідження людського капіталу, є: коефіцієнт стажу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт здоров'я, коефіцієнт професійного зростання, коефіцієнт освіти.

Сформувавши ціль, напрями аналізу та умови реалізації людського капіталу підприємства можна визначити набір показників, що необхідні для дослідження людського капіталу.

Від того, наскільки сформований людський капітал працівників підприємства, залежить ступінь його використання. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його працівників. Сам людський капітал

складається із загальної і професійної підготовки працівників, рівня його трудової активності, здоров'я, досвіду, мотивації та творчих здібностей.

Для вирішення цієї задачі необхідно застосовувати ситуаційний підхід.

Склад вихідних даних для аналізу людського капіталу ТОВ «Тайм» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура людського капіталу ТОВ «Тайм» за 2019 р.

Кількість працівників, стаж роботи яких перевищує 3 роки	8
Середньооблікова чисельність працівників	16
Кількість звільнених працівників	4
Кількість днів відсутності на роботі через хвороби	14
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію	3
Кількість працівників, що мають освіту відповідно до вимог займаної посади	10
Плановий фонд робочого часу	8

Проведемо аналіз показників функціонування людського капіталу ТОВ «Тайм» за період 2017 -2019 роки.

Таблиця 2.7 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ «Тайм» 2019 рік.

Показник	Оптимальне значення	Результат за 2019р.	Оцінка
Коефіцієнт стажу	0,8—1	0,5	Стійкий стан
Коефіцієнт стабільності	0,95—1	15,75	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт здоров'я	0,9—1	127,89	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт професійного зростання	0,5—1	0,187	Нестійкий стан
Коефіцієнт освіти	1	0,625	Незадовільний стан

Таблиця 2.8. - Структура людського капіталу ТОВ «Тайм» за 2018 рік

Кількість працівників, стаж роботи яких перевищує 3 роки	9
Середньооблікова чисельність працівників	17
Кількість звільнених працівників	5
Кількість днів відсутності на роботі через хвороби	0
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію	6
Кількість працівників, що мають освіту відповідно до вимог займаної посади	12
Плановий фонд робочого часу	8

Таблиця 2.9 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ «Тайм» 2018 рр.

Показник	Оптимальне значення	Результат за 2018р.	Оцінка
Коефіцієнт стажу	0,8—1	0,53	Стійкий стан
Коефіцієнт стабільності	0,95—1	16,71	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт здоров'я	0,9—1	136	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт професійного зростання	0,5—1	0,35	Незадовільний стан
Коефіцієнт освіти	1	0,71	Нестійкий стан

Таблиця 2.10 - Структура людського капіталу ТОВ «Тайм» за 2017 рік

Кількість працівників, стаж роботи яких перевищує 3 роки	5
Середньооблікова чисельність працівників	14
Кількість звільнених працівників	5
Кількість днів відсутності на роботі через хвороби	0
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію	0
Кількість працівників, що мають освіту відповідно до вимог займаної посади	9
Плановий фонд робочого часу	8

Таблиця 2.11 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ «Тайм» 2017 рр.

Показник	Оптимальне значення	Результат за 2017р.	Оцінка
Коефіцієнт стажу	0,8—1	0,36	Стійкий стан
Коефіцієнт стабільності	0,95—1	13,64	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт здоров'я	0,9—1	112	Перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт професійного зростання	0,5—1	0	Незадовільний стан
Коефіцієнт освіти	1	0,64	Незадовільний стан

На підставі отриманих даних можна зробити наступні висновки. На протязі періоду який аналізується, політика управління людським капіталом не збалансована. Ряд показників ТОВ «Тайм» (коефіцієнт стажу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт здоров'я) перевищують оптимальне значення, що означає що на підприємстві сформована лояльна політика умов праці. Особливо привертає увагу значення коефіцієнта стабільності ТОВ «Тайм», який на протязі трьох років значно перевищує оптимальне значення. Чим більше значення показника, тим вищим є рівень задоволеності працівників оплатою й умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, що діють на підприємстві.

Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховує по почасово-преміальній і відрядній системах оплати праці. Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці припускає, що розмір заробітку робітника визначається кількістю виконаної їм за певний відрізок часу послуги. Все вироблення робітника оплачується по одній постійній відрядній розцінці. Тому заробіток робітника збільшується

прямо пропорційно його виробленню. ТОВ «Тайм» як, підприємство будівельної галузі встановлює надбавки до тарифних ставок за професійну майстерність в розмірі, наприклад: до 12% для робочих III розряду; до 16% для робочих IV розряду; до 20% для робочих V розряду і т.п. Розмір доплат для робочих на роботах з важкими і шкідливими умовами праці – 12%, а на роботах з особливо важкими і особливо шкідливими – 24% до тарифних ставок. В цілях стимулювання стабільності кадрового складу, запобігання текучості кадрів діє система доплат за безперервний стаж роботи.

Для керівників, фахівців і службовців використовується система посадових окладів. Посадовий оклад - абсолютний розмір заробітної плати, установлений відповідно до займаної посади. Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Розмір премії не перевищує 30% посадового окладу. На підприємстві встановлена так само одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується робітником, керівникам і що служать, що пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік. Крім вище перерахованих працівникам виплачуються наступні доплати й надбавки:

—оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні провадиться в подвійному розмірі;

—доплата за бригадирство в розмірі 20% від тарифної ставки.

Працівникам підприємства виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

В той же час, слід відмітити що ряд показників ТОВ «Тайм», а саме: коефіцієнт професійного зростання, коефіцієнт освіти мають незадовільне значення. Здійснення будівельної діяльності в Україні ліцензується. Ліцензійними умовами, в числі інших, висуваються вимоги щодо укомплектованості підприємства інженерно - технічними працівниками і робітниками необхідних професій та кваліфікацій. Так, керівники та виконавці робіт, залежно від видів виконуваних робіт, повинні мати відповідні освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні; кваліфікаційний склад

повинен відповідати організаційній структурі підприємства, керівник підприємства або його заступник, головний інженер повинні мати повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки, стаж роботи.

Структура будівельно виробничого персоналу в багатьох випадках формується стихійно ТОВ «Тайм», потреба в чисельності робітників для виконання допоміжних робіт не обґрунтовуються відповідними нормативами, недостатньо впроваджується система оперативного нормування праці робітників погодинників. Така ситуація негативно відбивається на рівні продуктивності праці і як результат, знижуються показники ефективності роботи всього підприємства.

Як свідчить якісний аналіз товариства, персонал не поспішає підвищувати рівень своєї кваліфікації та здобувати нову освіту. Посприяти освітньому зросту працівників можна запровадивши стипендіальні програми, тобто виділяти кошту на освіту (покриття видатків на освіту працівників) чи запровадити програми перепідготовки персоналу на стороні (перенавчання). Керівники, професіонали й фахівці повинні своєчасно проходити спеціальне навчання, зокрема для територій з підвищеною сейсмічністю та із складними інженерно-геологічними умовами, з періодичністю та в строки, визначені в програмах навчання.

Для ТОВ «Тайм» актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій будівельної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише галузеву освіту. Таким чином, основною проблемою управління людським капіталом ТОВ «Тайм» є приділення недостатньої уваги питанням розвитку персоналу, брак кваліфікованих кадрів з достатнім досвідом роботи, відсутність керівників, навчених ефективно управляти персоналом, поширення тимчасового найму робітників та низький рівень мотивації. Така ситуація несе негативний вплив на продуктивність праці персоналу. На рис.2.5 зображено вплив галузевих особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «Тайм».

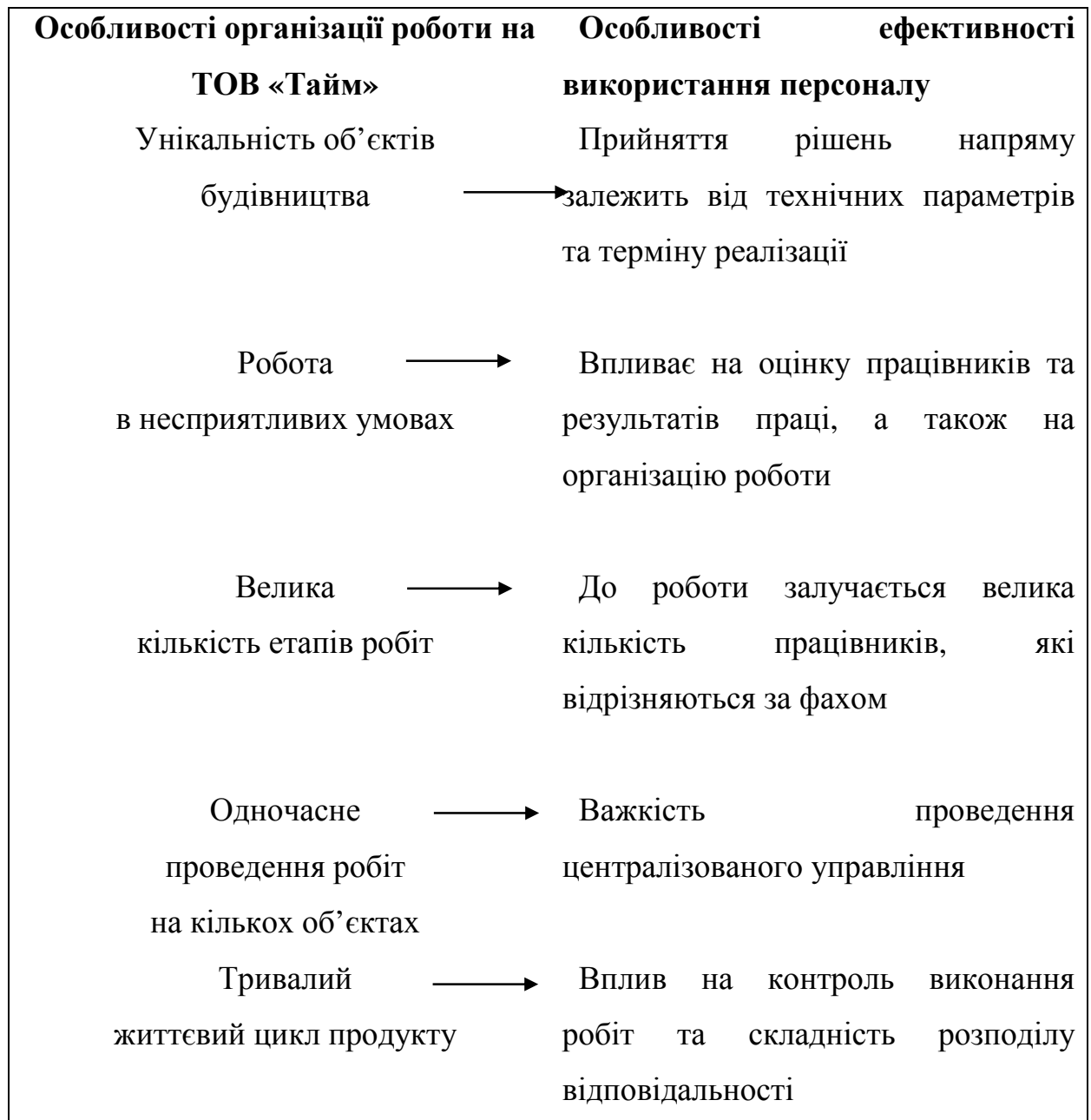


Рис.2.5 - Вплив галузових особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «Тайм».

Для якісного виконання будівельно-монтажних робіт, необхідним є наявність висококваліфікованих кадрів та вміння ними управляти. Вирішувати вищезазначені проблеми необхідно шляхом створення ефективної та сучасної системи управління людським капіталом, яка включатиме в себе підбір кваліфікованого персоналу та раціональне використання кадрового потенціалу, а також оцінку виконаної роботи

та методи мотивації персоналу, що здатні підвищити якість роботи працівників.

Для проведення якісної діагностики соціально – психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Тайм» застосуємо метод аналізу внутрішнього середовища підприємства, за допомогою якого досліджується сукупність факторів з використанням акроніма «COPS» [43]:

а) Colture - особливості організаційної культури: корпоративні цінності, прихильність їм персоналу, що діють правила і норми, що регламентують поведінку персоналу, традиції, психологічний клімат та ін. Виявлення розриву між вимогою стратегії компанії до організаційної культури і фактичним станом.

б) Organisation - особливості організаційної структури та організації процесів. Виявлення розриву між вимогою стратегії компанії до бізнес-процесів і внутрішнім процесам, організаційну структуру і фактичним станом.

в) People - аналіз персоналу: особливості кількісного і якісного складу людських ресурсів; виявлення розриву між вимогою до поведінки і кваліфікації персоналу в даний час і в перспективі.

г) Systems - особливості чинної системи управління персоналом: виявлення проблем в окремих підсистемах і системі управління персоналом в цілому; визначення її сильних сторін для подальшого розвитку.

Опитуваним (працівникам підприємства) було запропоновано проаналізувати внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Тайм». Результати COPS-аналізу (опитування) підприємства ТОВ «Тайм» занесені в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 - COPS-аналіз ТОВ «Тайм»

Питання	Коментарі
Colture /Культура	
Ототожнюють чи себе з організацією співробітники, і чи вважають вони, що «успіх компанії» безпосередньо вигідний їм?	Ні, персонал не ототожнює себе з організацією.
Чи вважають співробітники, що у них спільні інтереси з колегами по роботі і колективом в цілому?	Колектив згуртований, але бувають конфлікти.
Заохочує компанія раціоналізаторські пропозиції і творчість персоналу?	Підприємство розглядає всі пропозиції, але не всі заохочує.
Чи є у співробітників почуття особистої відповідальності за свою роботу?	Так, більшість співробітників відповідально підходять до своєї роботи.
Organisation /Організація	
Чи сприяє структура компанії ефективній роботі?	Так, тому що структура націлена на ефективну роботу.
Гнучко чи реагує організаційна структура на зміну умов?	Не завжди виходить підлаштуватися під зміни умов.
Чи чітко позначені функції і обов'язки працівників?	Так, функції працівників чітко розподілені і позначені.
Властива структурі компанії тенденція виштовхувати проблеми наверх, а не вирішувати їх там, де вони виникли?	Ні, тому що структура націлена на ефективну роботу.
Удосконалюється чи організаційна структура?	Підприємство прагне до вдосконалення своєї структури.
People /Люди	
Чи розуміють співробітники свої функції і свою роль в загальній роботі компанії?	Ні. Не всі співробітники хвилюються за загальний успіх підприємства.
Притаманне чи співробітникам прагнення піклуватися про клієнтів?	Так, співробітники виявляють повагу до інтересів клієнтів.
Заохочується чи добра робота персоналу шляхом вираження вдячності, зворотного зв'язку і т.п.?	Керівництво завжди намагається заохочувати хорошу роботу своїх співробітників.
Обізнані співробітники про стандарти роботи, яких вимагає від них компанія?	Ні, деякі співробітники не можуть чітко назвати стандарти своєї роботи, які вимагає від них підприємство.
Systems /Системи	
Чи сприяють використовувані системи (підбору кадрів, їх просування, планування, управління, інформації та контролю) ефективній роботі персоналу?	Ні, відсутня відпрацьована система адаптації персоналу.
Чи є чітка система заохочень за ефективну роботу?	Так, є.

Джерело: складено автором на підставі [57].

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу.

Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному мастеру, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу, тим паче, що підприємство є не дуже великим.

COPS-аналіз ТОВ «Тайм» допоміг виявити такі проблеми:

- працівники не зацікавлені в успіху підприємства;
- не всі з них можуть чітко назвати свої функції;
- не всі знають про що вимагаються від них стандартах роботи.

Підприємство втрачає цінних співробітників через невідпрацьовану підвищення кваліфікації та систему адаптації.

Тому для ТОВ «Тайм» досягнення безконфліктного середовища є ідеальною стратегією розвитку персоналу. Профілактика конфліктів через систему адаптації та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків: складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади; введення контролю виконання посадових обов'язків, призначення відповідальних осіб; організація професійних навчань.

3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення напрямків розвитку людського капіталу на підприємстві

Виробничі будівельні реалії сучасної України є підтвердженням того, що людський капітал виступає як позитивним, так і негативним основним фактором успішної діяльності кожного підприємства в залежності від рівня досвіду і кваліфікації працівників цієї складної галузі. Складовими виробничого процесу будівельних підприємств є технічні та економічні фактори, а персонал виконує об'єднуючу роль між ними і підприємства будівельної галузі не є виключенням.

Будь-яка проблема являє собою складний об'єкт, що має ієрархічну структуру. При аналізі такого об'єкта дослідник, звичайно, зіштовхується зі складною системою взаємодії компонент проблеми (ресурси, мети, впливові особи й групи, політичні, економічні й інші фактори), які потрібно проаналізувати [11].

Метод аналізу ієрархій (МАІ) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонентів проблеми. Метод становить у декомпозиції проблеми на усе більш прості складові і подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення (ЛПР), по парних порівняннях. У результаті може бути отриманий відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) компонентів нижнього i -го рівня на компоненти верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на самий верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються потім чисельно. МАІ включає

процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень [11].

Теорія систем надала концептуальну основу для побудови нової методології, що дозволяє, описувати систему і її проблеми в термінах взаємозалежної ієрархічної структури. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і виміру інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Методологія враховує роль людини (як елемента ієрархії) у складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні і суперечливі устремління, що мають у людей, чий інтереси торкаються поводження системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи [11]:

- формулювання проблеми (постановка задачі);
- декомпозиція проблеми (задачі);
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) з чітким визначенням сутності і місця кожного елемента в ній;
- експертне оцінювання переваг;
- встановлення локальних пріоритетів відносно загальної проблеми (задачі);
- оцінка погодженості суджень;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки й пропозиції для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру ступеня впливу кожного фактора одного рівня на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра утвориться в результаті висловлення суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів [11].

Американський фахівець із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значимості, переваги) представлену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Шкала відносної важливості (значимості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9).

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага.	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Джерело: складено автором

Вибір дискретної шкали «1 – 9» для оцінки порівняльної міри важливості (значимості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, ґрунтується на наступних передумовах [11]:

1. Якісні розходження значимі на практиці і мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, по якій вони порівнюються.

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів по наступним рівням: немає розходження, слабе розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значимості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.

3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів по якійсь властивості. Ця межа дорівнює 7 ± 2 , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть розбірливі, необхідно 9 точок. З огляду на вищесказане, шкалу Сааті іноді називають психометричною шкалою.

У пошуках напрямів підвищення ефективності стимулювання праці ТОВ «Тайм» запропонований метод аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій був запропонований в кінці 1970-х рр. американським математиком Т. Сааті. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапне встановлення пріоритетів оцінюваних компонент з використанням парних (попарних) порівнянь [23]. Процес здійснюється за послідовністю ієрархій. У найбільш простій ієрархії, названої Сааті домінантною, визначається три рівні: верхній рівень - мета, середній - критерії, нижній - перелік альтернатив. Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня [23].

Для формування моделі управління людським капіталом на ТОВ «Тайм» запропонований метод аналізу ієрархій будемо користуватися наступними характеристиками:

Група 1 – персонал, яка включає в собі 3 підгрупи персоналу:

Група А (директор, головний бухгалтер): група з середнім рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, з середнім рівнем продуктивності, трудова активність висока.

Група Б (інженери, прораби): група з великим рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

Група В (старші майстри, майстри): група з середнім рівнем згуртованості, з незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

На першому етапі представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду активності визначаємо критерії: організаційна активність, виробничо-трудова активність, психологічна активність. Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

- 1.Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата та можливість кар'єрного росту.
- 2.Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: гнучкий графік робочого часу та проведення корпоративних свят.
- 3.Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: непряма фінансова допомога та пільгові кредити.

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожну з альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них.

Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності стимулювання праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Зарплата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Проведення корпоративних свят
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/	1

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 3.3):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

Де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 3.3 – Компонента власного вектора локального пріоритету

Субкритерії	Зарплата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Корпоратив	Головний власний вектор
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7	4,14
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/	1	0,23

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора (таблиці 3.4):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3 – Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

Субкритерії	Зарплата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Корпоратив	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,13
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/	1	0,23	0,03

Розрахуємо $\lambda_{\max}$. Наближені значення $\lambda_{\max}$ для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j, (3.3)$$

де – сума елементів і-го стовпця матриці;

P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{\max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості:

$$IP = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

IP= 0,18

Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (BI). Випадковим індексом називають індекс погодженості, розрахований для квадратної n-мірної позитивної зворотно симетричної матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для інтервалу значень: 1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Для матриці з фіксованим значенням n індекс розраховується як середнє значення для вибірки N. Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Величина випадкового індексу для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0	0,38	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Порядок нашої матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24.

Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості і, вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП):

$$BP = \frac{IP}{BI}, \quad (3.5)$$

BP=0,14.

Якщо величина ВП менше 0,1, то ступінь погодженості варто вважати гарним. У деяких випадках прийнятним ступенем погодженості можна вважати діапазон (0,1 – 0,3). Це, як правило, відноситься до проблем, для яких прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. У протилежному випадку (якщо $ВП > 0,3$) експерту рекомендується бач переглянути свої судження. Для цього необхідно виявити ті позиції в матриці суджень, що вносять максимальний вклад у величину відношення погодженості, і спробувати змінити міру непогодженості в меншу сторону на основі більш глибокого аналізу питання.

Отже, у даному пункті розглянуті основні пріоритетні напрями стимулювання праці персоналу підприємства. Не дивно, що для ТОВ «Тайм» підприємства, діяльність якого пов'язана з будівництвом та технічним обслуговуванням, пріоритетним напрямом стимулювання праці є заробітна плата.

3.2 Заходи до стимулювання трудової діяльності персоналу

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини, поділяють стимулювання на матеріальне та нематеріальні. Мотивація дозволяє реалізувати працівникові себе як особистості і працівника одночасно.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Основне завдання підприємства в даному напрямку – побудування ефективної мотиваційної системи, яка повинна орієнтуватися на стратегічні завдання товариства.

В цілому, мотиваційна система ТОВ «Тайм» є ефективною, але потребує удосконалення. Підприємство, не може дозволити собі збільшити

розмір заробітної плати працівникам, але має можливість налагодити оптимальну систему преміювання персоналу. Проте керівництво підприємства може звернутися до застосування й інших методів стимулювання працівників, які підвищать зацікавленість персоналу у роботі підприємства, приведуть до підвищення продуктивності праці.

Враховуючи отримані результати у п.3.1. за допомогою методу аналізу ієрархій запропоновано:

1. Ввести в систему мотивації трудової активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві.

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Тайм» необхідно поліпшити систему навчання.

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Тайм» впровадити програмний продукт ISF -7 систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал», яка використовує HR-метрики — показники, що дозволяють виміряти основні HR-процеси компанії.

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом» ТОВ «Тайм», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Розглянемо докладніше вищезазвані напрямлення.

Перший напрямок. ТОВ «Тайм» як, підприємство будівельної галузі встановлює надбавки до тарифних ставок за професійну майстерність в розмірі, наприклад: до 12% для робочих III розряду; до 16% для робочих IV розряду; до 20% для робочих V розряду і т.п. Розмір доплат для робочих на роботах з важкими і шкідливими умовами праці – 12%, а на роботах з особливо важкими і особливо шкідливими – 24% до тарифних ставок. В цілях стимулювання стабільності кадрового складу, запобігання текучості кадрів діє система доплат за безперервний стаж роботи. Як доповнення до даної системи рекомендовано ще ввести в систему мотивації трудової

активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві.. Їх також виплачувати в кінці року, рекомендується с кожної бригади вибрати по одній людині для вручення їм премії загальний фонд преміювання -10 000 грн.

Другий напрямок.

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Згідно з отриманими результатами діагностики розвитку людського капіталу ТОВ «Тайм» у п.2.3, на підприємстві, персонал не поспішає підвищувати рівень своєї кваліфікації та здобувати нову освіту. Посприяти освітньому зросту працівників можна запровадивши стипендіальні програми, тобто виділяти кошту на освіту (покриття видатків на освіту працівників) чи запровадити програми перепідготовки персоналу на стороні (перенавчання).

Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тієї додатковою вартістю, яку воно принесе організації.

Вимір показників ефективності навчання для ТОВ «Тайм» буде проводитися у двох різних площинах (табл. 3.5). Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Таблиця 3.5. Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Третій напрямок.

Згідно з описом система управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал» містить чотири групиметрик, виходячи з джерел інформації, що аналізується:

- загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси компанії;
- показники, котрими оцінюється якість людських ресурсів і ефективність їх використання;
- метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/підрозділів;
- метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Перелік метрик, що використовуються при аналізі кожного бізнес-напрямку представлено в табл 3.6

Таблиця 3.6 - Класифікація HR -метрик за напрямками бізнесHR процесів (за методикою компанії Ernst&Young)

Назва напрямку	Метрики, що використовуються	Особливості використання
Організаційна ефективність	Виручка/прибуток на співробітника, дохід від інвестування в людський капітал, норма керованості, відсоток найбільш продуктивних співробітників, відсоток керівників від загальної кількості персоналу і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ріст компанії, ефективність її організаційної структури
Пільги та винагородження	Співвідношення найбільш високого рівня оплати до найбільш низького, співвідношення середнього рівня оплати керівників до середнього рівня оплати рядових співробітників, число посад, що відповідають середньорічному по рівню оплати, структура системи винагородження т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити величину диференціації в оплаті праці в компанії, її відповідність референтному ринку, гнучкість бюджету
Ефективність рекрутингу та введення в посаду	Відсоток внутрішнього найму, час на заміщення однієї посади, середнє число кандидатів на одну посаду, процент прийняття пропозицій про роботу, середня швидкість просування нових працівників і т. і	Дозволяють у динаміці оцінити ступінь розвитку кадрового резерву, широту вибору кандидатів, ефективність рекрутингу.
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток працівників, що пройшли навчання у звітному періоді, відсоток затрат на навчання персоналу у загальному HR-бюджеті, середня кількість днів у році на навчання одного співробітника і т. ін	Дозволяють у динаміці оцінити ступінь охоплення співробітників навчальними заходами, доступність, економічну ефективність навчальних програм, питомі затрати часу та коштів на навчання та розвиток персоналу
Ефективність HR-функцій	HR-бюджет на одного співробітника/загальні видатки, співвідношення числа співробітників HR та загальної чисельності персоналу, рівень аутсорсінгу HR-функцій і т. ін	Дозволяють у динаміці оцінити питомих затрат на управління персоналом, ефективність HR-функцій, цінність HR для організації
Ефективність утримання працівників	Плинність кадрів (загальна, викликана звільненням по власному бажанню, політикою компанії, серед новачків, серед працівників на ключових посадах) і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ефективність існуючої кадрової політики

Для прийняття оптимального рішення при розробці HR-метрик, потрібно орієнтуватися на ряд вимог та рекомендацій [27]:

– зв'язок з бізнес-діяльністю організації (не лише з HR-функціями);

- використання загальноприйнятих, зрозумілих показників;
- орієнтація як на кількісні, так і на якісні показники;
- можливість однозначного трактування (унеможливлення маніпуляцій);
- фіксування не лише результатів, а й їх причин та наслідків;
- ранжування показників по пріоритетності;
- порівняння з аналогічними показниками інших організацій(бенчмарками);
- використання прозорих і зрозумілих методів для збору даних;
- можливість використання метрик для розробки та корегування стратегій управління людським капіталом.

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги;
- в системі також передбачена можливість друку статистичних звітів;
- формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві та багато інших;

система також дає можливість отримувати звіти користувача на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору.

Вартість програмного продукту 20000,00 тис.грн.

Четвертий напрямок.

Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ « Тайм», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства є такий механізм як запуск «Банку ідей» (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідеї	Інструмент управління знаннями
☐ Працівники (основне джерело) ☐ Бізнес партнери ☐ покупці ☐ консультанти ☐ конкуренти ☐ Виставки, конференції	☐ Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях ☐ Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
☐ Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур ☐ Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури ☐ Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	☐ Кількість поданих ідей ☐ Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів ☐ Економічний ефект від реалізованих проектів

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проекту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу.

Бюджет 2000грн.

Оцінювати ідеї планується силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники підприємства, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальний за координацію відділ управління персоналу.

3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів

На підприємстві ТОВ «Тайм» графіка атестації та навчання співробітників, майже не проводить тестування і атестації співробітників, не ведеться контроль над навчанням. Сам процес навчання і розвитку необхідно систематизувати, зараз навчання хаотичне та мало ефективне. Навчання дасть співробітникам та підприємству наступне: підвищення трудового потенціалу працівників, підвищення якості продукції, раціональне використання матеріалів, підвищення ефективності праці в загалом, виховання молодих здібних працівників, зростання соціальних якостей співробітників і їх задоволення працею. Форми навчання персоналу можливі як індивідуальні, так і групові. Так само можливо зовнішнє і внутрішнє навчання.

Для зовнішнього навчання потрібно віщому керівництву направити головного бухгалтера та керівника відділу управління персоналу закінчити профільну освіту в Харківський гуманітарний університет» Народна українська академія» на факультет післядипломної освіти на освітню програму «Бізнес-економіка». Навчання за цією програмою дає можливість студентам-бакалаврам отримати поглиблені знання з фахових дисциплін та набути практичного досвіду з економіки підприємства. Перша освіта у головного бухгалтера та керівника відділу управління персоналу інженер-будівельник.

Рекомендується кожного року відправляти по одному працівнику на навчання.

Навчання одного працівника буде коштувати підприємству 23000грн. за два роки.

Формула розрахунку капітальних вкладень (інвестицій) в навчання:

$$IC = Y * n + R * n, \quad (3.6)$$

де ІС - величина капітальних вкладень (інвестицій) в навчання грн.;

У - вартість навчання за одного працівника;

n - кількість працівників;

R - заробітна плата працівника під час здачі екзаменів.

Отже, загальні витрати на навчання працівників становлять:

$$IC = 23000 \cdot 2 + 11000 \cdot 2 = 68\,000 \text{ грн.}$$

Для того, щоб оцінити, чи приносить навчання персоналу очікуваний ефект для організації використовують кількісний і якісний методи. Для вирішення про ефективність, або неефективності навчання необхідно провести економічну оцінку витрат і економічну оцінку виграшу від навчання. Передбачуваний період повернення інвестицій після закінчення навчання складає пів року. Але ефект від навчання можна буде вже відчуті після першого року навчання керівників, внаслідок застосування вивчених методів.

Після впровадження заходів по розвитку і навчання персоналу буде можливість аналізувати загальний рівень розвитку (оцінку) персоналу. За допомогою атестації, анкетування та тестування, які будуть проводитися для співробітників по закінченню пройдених курсів. Всі результати можна буде обробити і на їх основі робляться висновки, про те, наскільки корисно навчання, а також можна буде зробити пропозиції щодо поліпшення процесу навчання. Такий аналіз допоможе поліпшити систему управління персоналом в галузі навчання на підприємстві.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ТОВ «Тайм» наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління людським капіталом

Витрати	Сума, грн
Ввести в систему мотивації трудової активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві.	10.000
Вкладення в навчання	68.000
Впровадження «ISF-Персонал»	20.000
Створення «Банку Ідей»	2 000
Всього	100000

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління людським капіталом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати. Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норму прибутковості.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}, \quad (3/7)$$

де C_0 – величина інвестицій, грош. од.;

C_n – грошовий потік, грош. од.;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років.

Якщо $NPV > 0$, то проект є вигідним, якщо $NPV < 0$, то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$PI = \text{Дисконтированые доходы} / \text{Дисконтированные затраты}$

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.8)$$

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1) \quad (3.9)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при r_1 , грош. од.;

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при r_2 , грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводим в таблицю 3.9

Таблиця 3.9 - Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «Тайм»

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000	75000	20000	90000
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000	65217,39	4 220,44	4 220,44
	39517			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «Тайм» є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління ТОВ «Тайм» складає 1,62 роки.

Таким чином, людський капітал, сформований і нагромаджений у результаті раніше здійснених інвестицій, використовується у діяльності підприємства, реалізується у трудовій діяльності персоналу та створює економічний та соціальний ефекти. Ефективне підприємство формує цілі подальшого розвитку, визначає стан та потреби у розвитку людського капіталу та здійснює інвестиції. Цей процес є неперервним, оскільки визначається прагненням до розвитку, до досягнення стратегічних економічних та соціальних цілей підприємства. Реалізація розроблених у заходів та програм з формування, розвитку та використання людського капіталу ТОВ «Тайм» дасть можливість створити підґрунтя для високої ефективності здійснених інвестицій у людський капітал та досягнення цілей соціально-економічного розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ

Виконані в кваліфікаційної роботі дослідження дозволили розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо формування та впровадження ефективної системи управління фінансовою стратегією на ТОВ «Тайм». За результатами зроблені наступні висновки теоретичного та прикладного характеру.

В сучасних умовах функціонування будівельних підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент людський капітал являє собою основний ресурс організації, наявності якого базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

Для того, щоб підприємство працювало більш результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Аналіз існуючих методів оцінки показав їхню недосконалість, відсутність чіткої методики, оскільки в Україні довгий час вартісна оцінка людського капіталу практично не здійснювалася. Оцінка ж вартості підприємства без врахування людського капіталу як складової бізнесу є, принаймні, некоректною. Методика аналізу людського капіталу підприємства може бути доповнена іншими показниками та характеристиками людського капіталу залежно від цілей такого аналізу для конкретного підприємства.

На підставі отриманих даних можна зробити наступні висновки. На протязі періоду який аналізується, політика управління людським капіталом

не збалансована. Ряд показників ТОВ «Тайм» (коефіцієнт стажу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт здоров'я) перевищують оптимальне значення, що означає що на підприємстві сформована лояльна політика умов праці. Особливо привертає увагу значення коефіцієнта стабільності ТОВ «Тайм», який на протязі трьох років значно перевищує оптимальне значення. Чим більше значення показника, тим вищим є рівень задоволеності працівників оплатою й умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, що діють на підприємстві.

Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному майстру, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу, тим паче, що підприємство є не дуже великим.

COPS-аналіз ТОВ « Тайм» допоміг виявити такі проблеми:

- працівники не зацікавлені в успіху підприємства;
- не всі з них можуть чітко назвати свої функції;
- не всі знають про що вимагаються від них стандарти роботи.

Підприємство втрачає цінних співробітників через невідпрацьовану підвищення кваліфікації та систему адаптації. Враховуючи отримані результати за допомогою методу аналізу ієрархій запропоновано:

1. Ввести в систему мотивації трудової активності такий вид мотивування, як окремі премії для працівників, які досягли значних результатів в процесі своєї трудової діяльності на підприємстві.

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Тайм» необхідно поліпшити систему навчання.

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Тайм» впровадити програмний продукт ISF -7 систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал», яка використовує HR-метрики — показники, що дозволяють виміряти основні HR-процеси компанії.

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «Тайм», що сприяє підвищенню результативності

діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Запропоновані заходи удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «Тайм» є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління ТОВ «Тайм» складає 1,62 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів України про працю [Електронний ресурс]: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 11.12.2020).
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення [Електронний ресурс]: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text> (дата звернення 11.12.2020).
- 3.. Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 413. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.12.2020).
4. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників [Електронний ресурс]: затв. наказом М-ва праці України, М-ва юстиції України, М-ва соц. захисту населення України 29.07.93 № 58. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text> (дата звернення 11.12.2020).
5. Положення про Державну службу України з питань праці [Електронний ресурс]: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 № 96. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.12.2020).
6. Попередні результати інспекційної кампанії з питань виявлення неоформлених працівників [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://dsp.gov.ua/main-news/poperedni-rezultaty-inspektsiinoi-kampanii-z-pytan-vyivlennia-neoformlenykh-pratsivnykiv> (дата звернення 11.12.2020).
7. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування [Електронний ресурс]: Закон України від 23.09.1999 № 1105-XIV. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#top> (дата звернення 11.12.2020).

8. Про трудові правовідносини [Електронний ресурс]: Рекомендація МОП № 198 від 15.06.2006 – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_529#Text (дата звернення 11.12.2020).

9. Проект Трудового кодексу України [Електронний ресурс]: №1658 від 27 грудня 2014 року (в редакції тексту законопроекту до другого читання від 24 липня 2017 року): – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53221 (дата звернення 11.12.2020).

10. Активізація інноваційної діяльності : організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / [Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. та ін.]. – Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром - сті, 2007. – 328 с.

11. Ансофф І. Стратегическоеуправление / Ансофф І. ; [сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

12. Антонюк В. П. Людський капітал як чинник інноваційної активності / В. П. Антонюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 1. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 13–19.

13. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні : соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія / Антонюк В.П. – Донецьк : НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2007. – 348 с.

14. Армстронг М. Практика управлениячеловеческими ресурсами / Армстронг М. ; [пер. с англ. С. К. Мордвинова]. – Спб. : Питер, 2004. – 679 с.

15. Армстронг М. Стратегическоеуправлениечеловеческими ресурсами / Армстронг М. ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА–М, 2002. – 328 с.

16. Бажан І. І. Складові відтворення людського капіталу / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – К. : НДЕІ, 2007. – № 1(68). – С. 153–156.

17. Байерс Л. Л. Управление человеческими ресурсами / Байерс Л. Л., Манн С. И., Ру В. ; [пер. с англ. Н. Д. Федяк]. – К. : Прогресс, 2003. – 342 с.
18. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки и инвестиций в человеческий капитал / Беккер Г. // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 109–119.
19. Беккер Г. С. Человеческое поведение : экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Беккер Г. С. : [пер. с англ.; сост. науч. рец., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин]. – М.: ГУВШЭ, 2003. – 672 с.
20. Близнюк В. В. Людський капітал і ринок праці / В. В. Близнюк // Економічна теорія. – 2008. – № 2. – С. 75–89.
21. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2002. – 313 с.
22. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
23. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 1008 с.
24. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія / Верхоглядова Н. І., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.
25. Волков В. П. Управління людським капіталом підприємств металургійної галузі / В. П. Волков, Л. А. Горошкова // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2015. – № 1 (29). – С. 5–11.
26. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / В. Г. Воронкова. – Режим доступу: http://pidruchniki.com.ua/17280924/menedzhment/marketing_personalu.
27. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Гавкалова Н. Л. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.

28. Глазов М. М. Управление персоналом : анализ и диагностикаперсонал-менеджмента / Глазов М. М., Фирова И. П., Истомина О. Н. – СПб. : Андреевскийиздательскийдом, 2007. – 251 с.

29. Голікова Н. В. Людський капітал – ключовий фактор економічного зростання / Голікова Н. В. // Інноваційний фактор сталого економічного зростання : Ін-т економіки НАНУ. – К., 2002. – 128 с.

30. Головінов О. М. Людський капітал в умовах трансформації економіки України : інвестиційні проблеми : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» /О. М. Головінов. – Донецьк, 2003. – 17 с.

31. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин : монографія / Головінов О. М. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – 160 с.

32. Горошкова Л. А. Людський та інтелектуальний капітал як складові економічної безпеки на мікро- та мезорівні / Л. А. Горошкова, В. П. Волков // Фінанси, облік, банки : зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 1(20). – С. 63–71.

33. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.

34. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки / Грішнова О. А. – К., 2001. – 254 с.

35. Грішнова О. Економічна природа і значення категорії людський капітал / О. Грішнова, Л. Тертична // Україна : аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 33–37.

36. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.

37. Дарченко Н. Д. Ефективність використання персоналу машинобудівних підприємств : мотиваційні аспекти результативної праці : монографія / Дарченко Н. Д., Єськов О. Л., Рижиков В. С. – Краматорськ : ДДМА, 2010. – 180 с.

38. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: учебное пособие. – СПб.: изд-во СПбУЭФ, – 1996.

39. Згонник, Л.В. (2007). Корпоративний людський капітал: проблема перепідготовки працівників. Управління персоналом, 24.

40. Захарова О. І. Формування конкурентних переваг підприємства за допомогою відкритих інновацій / О. І. Захарова // Управління як чинник економічної рівноваги : програма і матеріали XIII конф. молодих вчених каф. економіки та права, 11 груд. 2019 г. / Нар. укр. акад. – Харків, 2019. – С. 47–50.

41. Захарова А. Ризики розвитку економічної освіти в Україні / А. Захарова // Мировоззренческие позиции современного студенчества: формы влияния и противоречия : программа и материалы XXVII Междунар. студен. науч. конф., 11 апр. 2020 г. / Департамент науки и образования Харьковской обл. гос. админ., Совет ректоров Харьк. вузов. центра, Харьк. универс. консорциум, Ин-т высш. образования НАПН Украины, Харьк. акад. непрерыв. образования, Нар. укр. акад. ; [редкол.: Е. В. Астахова и др.]. – Харьков : Изд-во НУА, 2020. – С. 78

42. Кендюхов О.В. Эффективное управление интеллектуальным капиталом: моногр. / О.В. Кендюхов / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 363 с.

43. Кабаков В. С. Совершенствование механизма и экономические эксперименты в управлении производством. Ленинград : ЛДНТП, 1986. 24 с.

44. Казакова Н. В. Дулепин Ю. А., Хрисанов Ю. Н. Трансфер инноваций и управление человеческим капиталом в инновационной экономике. URL: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2011/02>. (дата звернення: 11.07.2020).

45. Каменська О. О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку. Економічний вісник Донбасу. № 3(45). 2016. С. 225–229

46. Коломиец В. Н. Зарубежный опыт формирования дефиниции «человеческий капитал». Экономическое обеспечение прав человека : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции, 23 февр. 2018 г. / науч. ред. Я. Н. Карачевцев. Харьков, 2018. 88 с.

47. Коломиец В. Н. Перспективность вложений в человеческий капитал как фактор повышения его конкурентоспособности. Preparing a competitive specialist as a purpose of modern education : materials of the VI international scientific conference on November 20-21, 2017. Prague : Vědeckovýdavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2017. S. 11–13.

48. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21. 2018. С. 548–552.

49. Пекар В., Пестерніков Є. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту. URL: http://www.ji-magazine.lviv.ua/diskusija/2013/Pekar_Pesternikov_Ludsk_kapital.htm. (дата звернення: 30.09.2020).

50. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 173-179. URL: 166-1287-1-PB-pdf. (дата звернення: 15.06.2020).

51. Рекун І. І. Роль людського капіталу в процесі формування економічної безпеки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 4(09). С. 67–71.

52. Рекун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. 2015. № 11. С. 28–32.

53. Сучасний економічний словник-довідник. - Ухта: УГТУ, 2002.-371с.

54. Семикіна А. В. Людський капітал як індикатор інноваційного соціального розвитку. Экономика и управление. Научно-практический журнал. 2014. № 1. Симферополь : НАПКБ. С. 131–138.

55. Тимохова, Г.Б. (2018). Інтелектуальний бізнес. Київ: Видав. Дім«Кондор», 316 с.

56. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm. (дата праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. А. Ткаченко. – Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. – 219 с.

57. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. - № 2. - С. 98-101

58. Турчинов А. И. Управление персоналом / А. И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

59. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

60. Федорова Н. В. Управление персоналом организации /Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 512с.

61.Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.

62.Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації /С. В. Харитоненко// Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 11 – 13 квітня 2018 року. – К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. – С.635-637.

63. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

64. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда – [http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html] Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356
65. Червінська Л. П. Економіка праці. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
66. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління», 2008 – №628. – С.692–695.
67. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2016. – № 3. – С. 217–223.
68. Что такое методика Филипса (ROI)? [Электрон. ресурс]. – 2006. – URL:
http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053- Назва з титул. екрану.
69. Чухно А. А. Основи економічної теорії [Електронний ресурс] / А. А. Чухно. – Режим доступу: http://library.if.ua/book/61/4367.html – Назва з титул. екрану.
70. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.
71. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
72. Шегда А. В. Менеджмент/А. В. Шегда – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583с.
- 73 . Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
74. EnduringIdeas: The GE–McKinsey nine-boxmatrix [Electronicresource] / McKinsey &Company. – 2008. – Modeofaccess: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.

75. Kendall M. G. RankCorrelationMethods / M. G. Kendall. – NewYork : HafnerPub. Co., 1995. – 196 p.

76. Richard H. EuroManagers&Martians / H. Richard. – Brussels : A DivisionofEuropublic SA/NV, 2013. – 264 p.

77. Rudnicki W.
Methodsofstrategicanalysisandproposalmethodofmeasuringproductivityof a
company / W. Rudnicki, I. Vagner //
ZeszytyNaukoweMałopolskiejWyższejSzkółyEkonomicznej w Tarnowie. – 2014.
– № 2 (25). – C. 175-184

ДОДАТКИ