



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

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»))»

Р 4379

Виконав студент 2 курсу, групи БУ-61
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 051 – Економіка
освітньої програми – «Економіко-правове
забезпечення бізнесу» А.Д. Череватенко
Керівник: к. е.н., доц. Г.Б. Тимохова

Рецензент: к.е.н., професор В.О.Козуб



Харків – 2022

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
економіки та права
Рубан Л. О.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Череватенко Артема Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління людським капіталом підприємства (на прикладі ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»)»

Керівник роботи канд. екон. наук, доц. Тимохова Г.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена Протоколом № 9 від 27.04.2020 засідання Ради Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

2. Термін подачі студентом роботи 24 січня 2022 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. Комплексна аналітична оцінка господарчої діяльності

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

Структура ринку ІТ України, 2020 р.

Показники динаміки чистого доходу від реалізації та інших доходів ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»»

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»	01.10.2020	17.01.2021

7. Дата видачі завдання 01.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Прим.
1	Теоретичний розділ (перший)	10.05 – 29.06. 2021	
2	Аналітичний розділ (другий)	01.09 – 30.09. 2021	
3	Розрахунковий розділ (третій)	01.10 – 30.10. 2021	
4	Вступ	01.11 – 20.11. 2021	
5	Висновки	22.11 – 18.12. 2021	
6	Список літератури	20.12 – 29.12. 2021	
7	Додатки	10.01 – 15.01. 2022	
8	Роздатковий матеріал	17.01 – 21.01. 2022	
9	Презентація	22.01 – 27.01. 2022	
10	Доповідь	28.01 – 31.01. 2022	

Студент


(підпис)

Череватенко А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Тимохова
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 24 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, ДІАГРАМА ІСІКАВИ.

РЕФЕРАТ

Квалификационная работа: 87 с., 24 табл., 3 приложения, 77 источников.

Целью работы является исследование теоретических и практических аспектов развития методов управления человеческим капиталом предприятия.

Объектом исследования являются процессы управления человеческим капиталом предприятия.

Методологической основой работы являются общенаучные методы исследования: наблюдение и обобщение, анализ и синтез, сравнение, структурно-логический метод, графический, расчетно-аналитический.

Раскрыты научные подходы к сущности понятий «человеческий капитал», «управление человеческим капиталом», охарактеризованы методы оценки эффективности управления человеческим капиталом предприятия, приведена характеристика основных показателей хозяйственной деятельности предприятия, осуществлен анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, осуществлено диагностику показателей управления человеческим капиталом предприятия, проведено обоснование направлений развития процесса управления человеческим капиталом предприятия, осуществлен анализ эффективности предложенных мероприятий.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, ДИАГРАММА ИСИКАВЫ.

ABSTRACT

Graduation work includes 87 pages, 24 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, DIAGRAM OF ISIKWA.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1. Теоретичні засади управління людським капіталом на підприємстві.....	11
1.1. Сутність та система формування людського капітала на підприємстві... 11	
1.2. Моделі оцінки управління людським капіталом підприємства	16
1.3. Правовий захист інтелектуальної власності в Україні	28
2. Комплексна аналітична оцінка господарчої діяльності	35
2.1. Аналіз та оцінка зовнішньої середовища діяльності підприємства	35
2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства.....	45
2.3. Діагностика показників фінансової стійкості та платоспроможності.....	50
3. Обґрунтування напрямків розвитку процесу управління людським капіталом підприємства.....	58
3.1. Діагностика розвитку системи управління людським капіталом підприємства.....	58
3.2. Визначення напрямків розвитку системи управління людським капіталом на підприємстві.....	64
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів поліпшення системи управління людським капіталом підприємства	71
Список використаної літератури	79
Додатки.....	87

ВСТУП

У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного людського капіталу 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. Грішнєвої, В. Даніча, Г. Євтушенка, 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 дослідження 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 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 система формування людського капіталу 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, увага, 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 спроможність 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 дозволять 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 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).

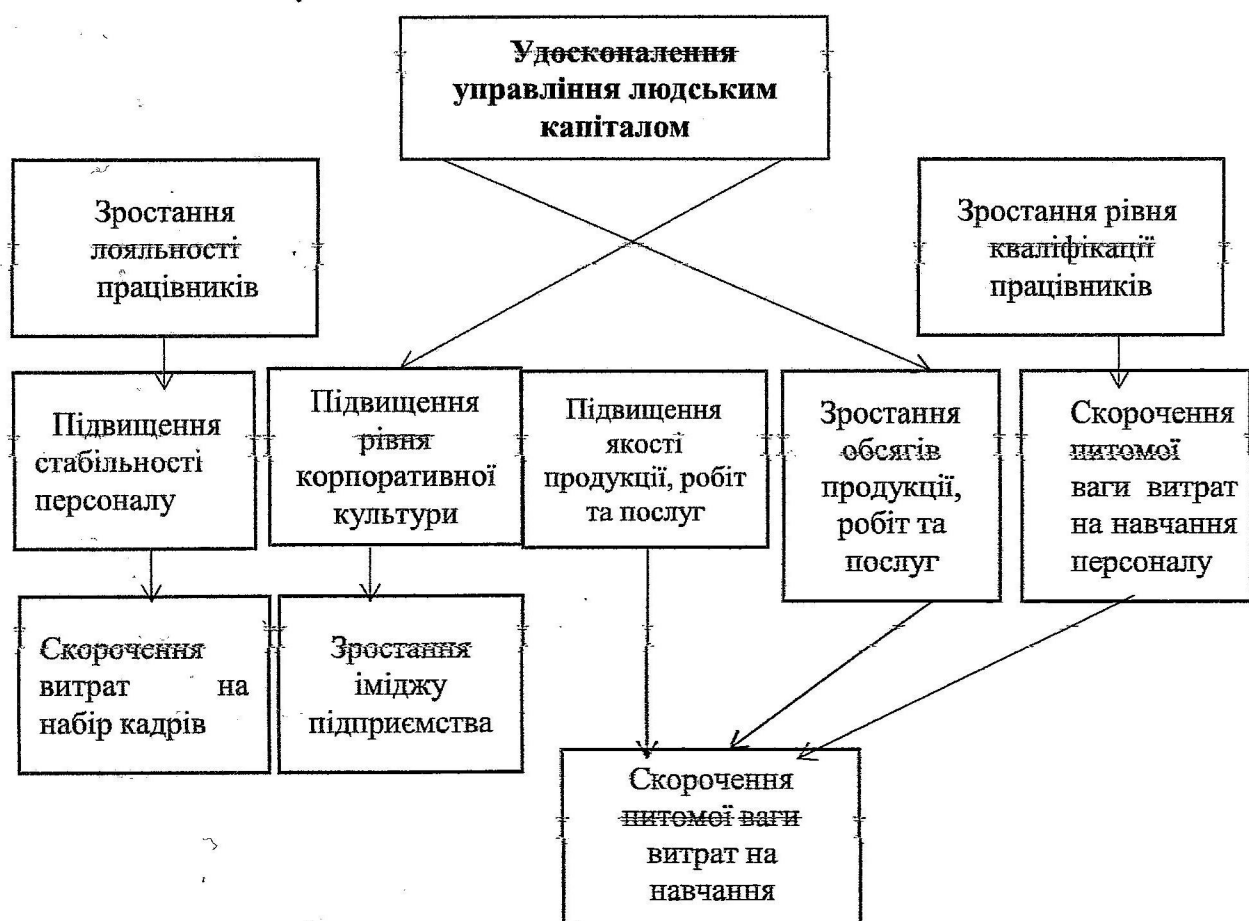


Рис. 1.1 - Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

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;

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

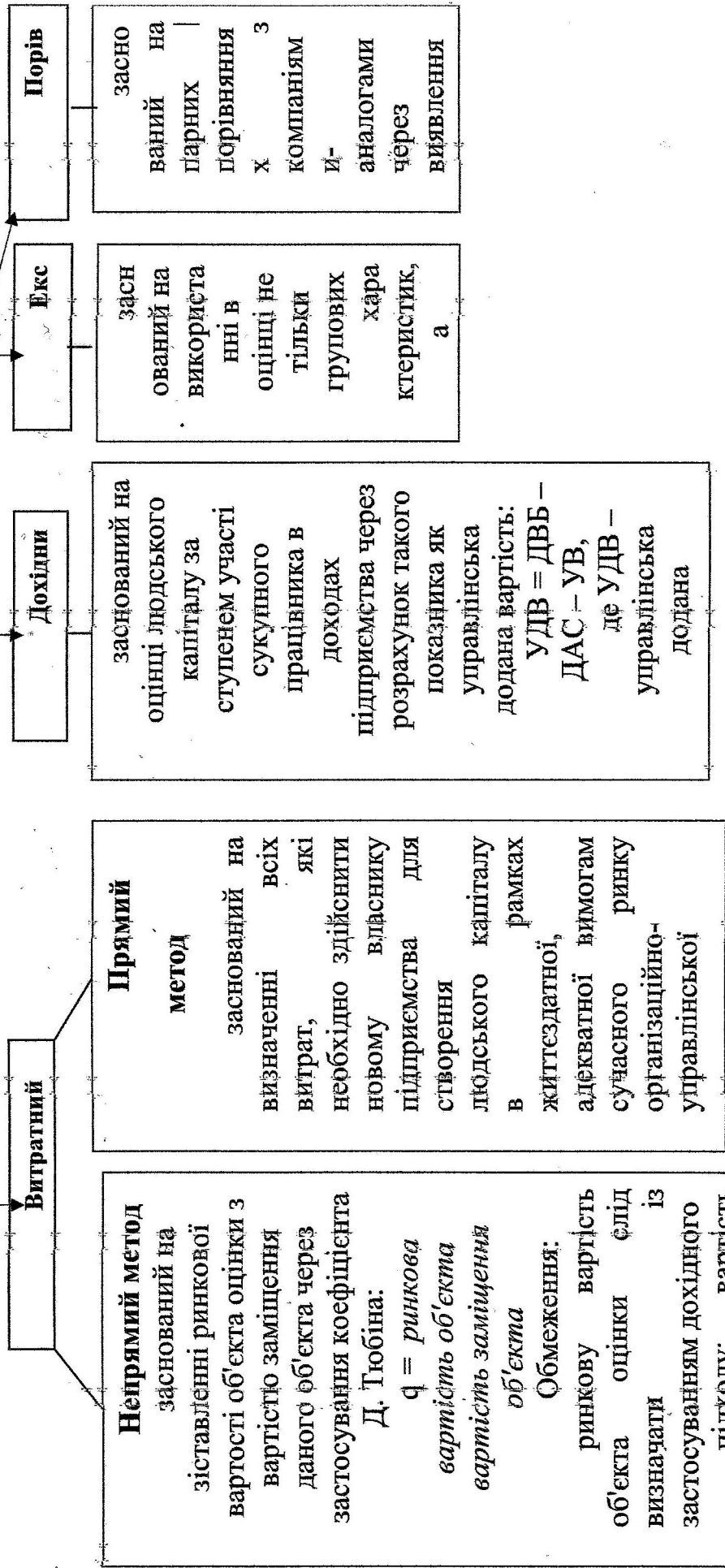


Рис.1.2 - Основні методичні підходи до оцінки людського капіталу (систематизовано за 17,25,27,58,65)

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 проєктів, 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 опосередкований 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. Правовий захист інтелектуальної власності в Україні

Формування та накопичення людського капіталу можливе лише при забезпеченні процесу інтелектуалізації людського капіталу, який знаходиться під постійним впливом чинників зовнішнього середовища (макрорівень) та внутрішнього (мікросередовище, що створюється в межах окремого суб'єкту господарювання). Серед чинників макросередовища виокремлюють політичний, економічний, демографічний, соціальний та правовий.

В рамках цього підрозділу зупинимось на правовому чиннику, який має місце на макрорівні та корелюється із чинником захисту прав інтелектуальної власності. Тому метою роботи є дослідження положень законодавства України, що визначають заходи по захисту прав на інтелектуальну власність, та надання пропозицій щодо їхнього удосконалення.

Термін «інтелектуальна власність» — у широкому розумінні означає закріплене законом тимчасове виключне право, а також особисті немайнові

права авторів на результат інтелектуальної діяльності чи засоби індивідуалізації. Законодавство, яке визначає права на інтелектуальну власність, встановлює монополію авторів на певні форми використання результатів своєї інтелектуальної, творчої діяльності, які таким чином можуть використовуватися іншими особами лише з дозволу перших.

Фундаментальні засади правового регулювання інтелектуальної власності наведено у Конституції України (ст. 54) [1]. Правова охорона об'єктів права інтелектуальної власності ґрунтується на положеннях статті 27 Загальної декларації прав людини [2], відповідно до якої кожна людина має право на захист її моральних і матеріальних інтересів, що є результатом наукових, літературних або художніх праць, автором яких вона є, і, крім того, являє собою одне зі стратегічних завдань на шляху становлення України як інноваційної, високотехнологічної держави.

У літературі поняття «інтелектуальна власність» розглядається у таких значеннях: 1) як складний комплекс суспільних відносин (економічного, правового, соціального, духовного та іншого змісту), тобто у якості більш загального поняття стосовно поняття «право інтелектуальної власності»; 2) як поняття, що є рівнозначним за змістом із поняттям «право інтелектуальної власності» [3, с.126].

Об'єктами цієї власності є ідеї людини, які втілюються у матеріальних носіях, зокрема це: літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання; фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; komponування напівпровідникових виробів; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення; комерційні таємниці [4].

Україна має досить велике законодавче поле у сфері інтелектуальної власності. Норми про захист інтелектуальної власності знайшли своє

відображення у Цивільному, Господарському, Кримінальному кодексах України, у Кодексі України про адміністративні правопорушення та у спеціальних законах України у сфері інтелектуальної власності, зокрема, у Законах «Про авторське право та суміжні права» від 23.12.1993 р., «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.1993 р., «Про охорону прав на винаходи та корисні моделі» від 15.12.1993 р. та інших. На сьогодні розроблено близько 100 підзаконних нормативних актів, спрямованих на виконання законодавства у цій сфері. Хоча центральним актом у цьому питанні можемо вважати Цивільний кодекс України, у якому з 2003 року об'єднані норми, що забезпечують захист прав на результати творчої інтелектуальної діяльності.

В Україні проблема захисту інтелектуальної власності вже давно вийшла далеко за рамки захисту прав авторів і правовласників, які несуть матеріальні втрати від незаконного використання їх інтелектуальної власності і є перш за все проблемою захисту інтересів держави. Порухення прав суб'єктів інтелектуальної власності перешкоджають розвитку інтелектуального і культурного потенціалу суспільства, підривають міжнародний авторитет країни, сприяють криміналізації ринків, де реалізуються об'єкти інтелектуальної власності.

Захист прав на інтелектуальну власність — це сукупність заходів правоохоронного характеру, що застосовуються з метою попередження правопорушень при створенні реальної загрози порушень регулятивних інтелектуальних прав, а також для відновлення таких інтелектуальних прав в разі якщо сталося правопорушення або для компенсації їх втрати в результаті правопорушення.

Незважаючи на те, що об'єкти права інтелектуальної власності мають свої специфічні ознаки і характеристики, різномірні за своїм призначенням, засобами та методами правової охорони та захисту, їх об'єднують спільні сутнісні ознаки. Усі об'єкти, що підлягають захисту інтелектуальної власності, є результатами або проявами розумової праці людей; містять

нові, оригінальні ідеї, знання, інформацію; знаходять відображення в об'єктивній формі, доступній для людського сприйняття; мають вартісну оцінку як і інші результати людської праці; розміщуються на матеріальних носіях, які можуть тиражуватись і одночасно використовуватись багатьма особами; захищаються законом (авторським та суміжними правами, патентним правом [15, с.134]).

Поняття «захист права інтелектуальної власності» включає передбачену законодавством діяльність державних органів з визнання, поновлення прав, а також усунення перешкод, що заважають реалізації прав та законних інтересів суб'єктів права.

Захист права інтелектуальної власності здійснюється у передбаченому законодавством порядку, тобто із застосуванням належних форм, засобів і способів. А її юрисдикційна форма поділяється на загальні та спеціальні порядки захисту. Так, за загальним порядком захист права інтелектуальної власності та охоронюваних законом інтересів здійснюється судом.

Зокрема, ст. 432 ЦК встановлює, що кожна особа має право звернутися до суду за захистом свого права інтелектуальної власності відповідно до ст. 16 ЦК. Отже, для суб'єкта права інтелектуальної власності існує можливість вимагати, щоб суд застосував такі загальні для всіх цивільних відносин способи захисту:

- 1) визнання права (інтелектуальної власності, використання відповідного об'єкту тощо);
- 2) визнання правочину недійсним (недійсним ліцензійного договору);
- 3) припинення дій, які порушують право (використання твору без згоди автора);
- 4) відновлення становища, яке існувало до порушення права (вилучення і знищення незаконно виданого накладу літературного твору);
- 5) примусове виконання обов'язку в натурі (вимога до видавця про виконання його обов'язку за договором про видання твору);

6) зміна правовідношення (умови авторського договору на вимогу автора у вигляді реакції на порушення з боку видавця);

7) припинення правовідношення (дострокове розірвання ліцензійного договору у випадку його порушення);

8) відшкодування збитків та інші способи відшкодування майнової шкоди;

9) відшкодування моральної (немайнової) шкоди;

10) визнання незаконними рішень, дій чи бездіяльності органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим або органу місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб [4].

Також суд зазвичай застосовує спеціальні способи захисту права інтелектуальної власності, які полягають у застосуванні негайних заходів щодо запобігання порушенню права інтелектуальної власності та збереження відповідних доказів, зупиненні пропуску через митний кордон України товарів, імпорту чи експорту яких здійснюється з порушенням права, вилученні з цивільного обороту товарів, виготовлених або введених у цивільний оборот з порушенням права інтелектуальної власності (контрафактних виробів), вилученні з цивільного обороту матеріалів та знарядь, які використовувалися переважно для виготовлення товарів із порушенням права інтелектуальної власності, застосуванні разового грошового стягнення замість відшкодування збитків за неправомірне використання об'єкта права інтелектуальної власності. Розмір стягнення визначається відповідно до закону з урахуванням вини особи та інших обставин, що мають істотне значення, опублікуванні в засобах масової інформації відомостей про порушення права інтелектуальної власності та зміст судового рішення щодо такого порушення.

На тлі існуючих проблем у сфері захисту права інтелектуальної власності у сфері господарювання, можна виокремити пріоритетні напрями удосконалення механізму захисту права інтелектуальної власності в сучасній Україні, а саме:

- приведення норм Господарського та Цивільного кодексу України у відповідність до норм законодавства ЄС та поступове удосконалення нормативної бази у сфері захисту права інтелектуальної власності;
- здійснення ефективних заходів із попередження та припинення правопорушень у сфері інтелектуальної власності;
- розповсюдження та популяризація знань про законодавство у сфері інтелектуальної власності, важливість охорони та дотримання прав інтелектуальної власності, захисту права інтелектуальної власності»;
- підвищення рівня освіти та професійного рівня у сфері захисту інтелектуальної власності, підвищення в суспільстві рівня обізнаності та культури в сфері інтелектуальної власності» [41, с. 148].

Питання законотворчості у сфері оптимізації інтелектуального розвитку країни потребує постійної уваги з боку держави. З огляду на потребу у вдосконаленні національного законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності, вбачаємо, що необхідно провести комплексне удосконалення нормативно-правової бази у векторі механізмів захисту прав в частині адаптації національного законодавства до законодавства Європейського Союзу. Наразі метою є забезпечення лібералізації, спрощення, прискорення, максимальної зручності для заявників процедур набуття прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Держава повинна забезпечити ефективний контроль та координацію дій правоохоронних і контролюючих органів щодо боротьби з порушеннями прав інтелектуальної власності. Міжнародний досвід та удосконалення судової галузі потребує реформування, що полягає у створенні спеціалізованого суду який би свою діяльність спрямовував на захист і охорону прав інтелектуальної власності, На погляд автора, варто відносити усі питання щодо інтелектуальних спорів у централізований суд, щоб не було конфлікту у компетенціях.

Також говоримо про запровадження альтернативних способів вирішення спорів, наприклад, інститут медіації.

Наразі в Україні ведеться подібна діяльність щодо створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності, але процес роботи упродовж тривалого часу не почався.

Вбачаємо необхідність у приділенні особливої уваги до питань захисту інтелектуальної власності, навіть у штучному зверненні до цього уваги через ЗМІ, окремо через телепередачі тощо, щоб викликати дискусію у суспільстві, спонукати діяльність у цій галузі для збільшення довіри з боку населення.

Також паралельно слід вести роботу щодо створення Кодексу інтелектуальної власності, як це зробили у Франції, де були б повністю прописані питання захисту, існування і повне регулювання інституту інтелектуальної власності.

Таким чином, інтелектуальна власність має бути фундаментальним та міцним механізмом для створення сприятливого середовища вільної конкуренції та творчої активності з метою культурного та економічного розвитку держави, оскільки відсутність належного та відповідного сучасним вимогам захисту інтелектуальної власності може стати обмеженням, зокрема, для міжнародної торгівлі. Відтак, удосконалення законодавства для вирішення наявних проблем у сфері захисту прав інтелектуальної власності та усвідомлення необхідності забезпечення з боку держави захисту прав інтелектуальної власності у сфері господарювання відіграє важливу роль у сприйнятті країни на міжнародній арені як самодостатньої та сильної держави.

2. КОМПЛЕКСНА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз та оцінка зовнішньої середовища діяльності підприємства

Компанія «ЛОПАНЬ - ЛТД» поставляє інноваційні рішення для бухгалтерського та управлінського обліку на підприємствах України.

Компанія «ЛОПАНЬ - ЛТД» була заснована в 1992 році, та почала свою діяльність у 2004 році фахівцями з досвідом в питаннях електронної звітності та електронного документообігу. Першою проданою програмою була програма для підготовки та подання звітності до контролюючих органів в електронному вигляді. Сьогодні вона відома, як комп'ютерна програма «М.Е.Дос», яку використовують 90% бухгалтерів України.

З 2009 року ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» провела близько 100 бухгалтерських

Мета компанії – бути корисними, добре ставитися до людей та якісно робити свою роботу. Компанія спростила цей процес адаптації за рахунок надання комплексних рішень, які включають повноцінне впровадження програмного забезпечення та сервісне обслуговування з оновлень та консультацій.

Розвиток ринку послуг з програмного забезпечення для бухгалтерського та податкового обліку залежить від ряду факторів, серед яких:

- законодавчі зміни;
- економічний розвиток;
- відсутність культури ліцензійного обслуговування на підприємствах.

Особливістю ринку послуг з програмного забезпечення для бухгалтерів є залежність від законодавчих змін та сезонна завантаженість підприємств. У

літню пору спостерігається найменша ділова активність підприємств та відсутність значних законодавчих змін, тому цей період відзначається зменшенням замовлень програмного забезпечення та обслуговування. Мінімальна завантаженість дозволяє виконувати замовлення клієнтів швидше.

У той же час найбільш завантаженим вважається останній квартал на рік. Це пов'язано з підготовкою та поданням квартальної і річної звітності та початком нового року, що є зручним моментом для впровадження нового програмного забезпечення.

Серед основних тенденцій можна виділити наступні:

- необхідність обліку на підприємствах;
- впровадження електронного документообігу;
- створення нових підприємств;
- збільшення змін в законодавстві які постійно вносяться до програм, і як слід збільшується потреба в консультаціях;
- цифровізація бізнесу;

На сьогодні на ринку ІТ України представлено аутсорсингові, продуктові, стартапи та інші компанії. Топ-10 ІТ компаній України представлено в табл.2.1.

Наприклад, найбільший попит протягом року на розробників Java, C++, .Net був у Дніпропетровську, на розробників під мобільні платформи і на C++ програмістів – в Одесі, на веб-розробників – у Львові, на програмістів 1С – у Харкові. На ринку ІТ-праці кількість вакансій зростає. У вересні 2016 року на DOU було опубліковано 900 вакансій і отримано 1100 унікальних відгуків. У вересні 2020 – 1500 вакансій і 4000 відгуків. Кількість вакансій зросла на 60%, число кандидатів – в три рази.

Таблиця 2.1 - Найбільші ІТ-компанії України, 2020 р.

№	Δ	Компанія	Офіси, в яких ведеться розробка	Спеціалісти в Україні	Δ01.20/07.20	Технічні спеціалісти	Вакансії в Україні
1	↑ 2	EPAM	Вінниця, Дніпропетровськ, Київ, Львів, Харків	3900	350	3500	120
2	—	SoftServe	Дніпропетровськ, Івано-Франківськ, Київ, Львів, Рівне, Харків, Чернівці	3847	277	n/a	286
3	↓ 2	Luxoft	Дніпропетровськ, Київ, Одеса	3727	5	3317	150
4	—	GlobalLogic	Київ, Львів, Миколаїв, Харків	2561	122	2237	157
5	—	LOPAN GROUP	Вінниця, Дніпропетровськ, Київ, Львів, Одеса, Харків	2291	78	1964	191
6	↑ 5	NIX Solutions Ltd.	Харків	1500	700	1400	30
7	—	Infopulse	Вінниця, Житомир, Київ, Харків, Чернігів	1184	87	1083	110
8	↑ 1	NetCracker	Київ, Одеса, Сумми	960	45	770	54
9	↓ 1	ELEKS	Івано-Франківськ, Львів, Тернопіль	845	-101	631	63
10	—	Miratech	Вінниця, Київ, Одеса, Харків	809	-1	708	30

Більшість розробників працює в аутсорсингу, хоча в порівнянні з 2013 роком їх частка впала на 2%, а частка продуктових компаній на стільки ж виросла (рис. 2.1). Розробка сконцентрована в п'яти містах України: Київ, Харків, Львів, Дніпропетровськ, Одеса. У цих містах працює 86% всіх програмістів. При цьому майже половина всього ІТ-ринку зосереджена в столиці (рис. 1.2).

У 2020 році попит на розробників програмного забезпечення варіювався залежно від регіону.

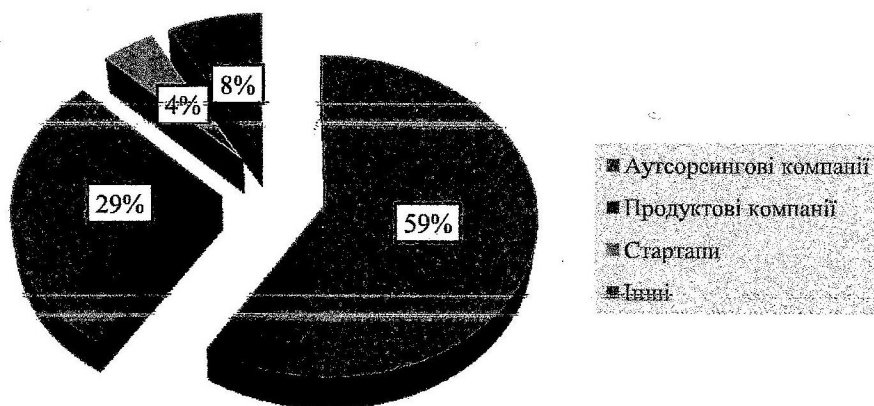


Рис. 2.1 - Структура ринку ІТ України, 2020 р.

Матрицю SWOT підприємства ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» відображено в таблиці 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»

Можливості	Вагомість	Бальна оцінка	Загрози	Вагомість	Бальна оцінка
Має значну частку на ринку	4	0,2	Курс валют	4	0,3
Діяльність на нових ринках	2	0,1	Закупівельні ціни	3	0,2
Використання нових технологій	4	0,2	Політична ситуація	2	0,05
Вдосконалення технологій	3	0,1	Зміна умов експорту	4	0,2
Стабільний рівень попиту	5	0,4	Простої діяльності	2	0,25
Середній показник	3,60		Середній показник	3	
Сильні сторони	Вагомість	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Вагомість	Бальна оцінка
Якість сировини	4	0,25	Подібне пропозиція великими учасниками	3	0,25
Ціна-якість	3	0,2	Рекламна активність	4	0,2
Учасник на світовому ринку	5	0,25	Застаріла база клієнтів	4	0,25
Середній показник	4		Середній показник	3,67	

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»

	Можливості	Загрози
	- розвиток нових технологій; - оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; розвиток рекламних технологій; - збільшення попиту на ІТ-послуги.	- зниження купівельної спроможності населення; - зменшення частки на ринку ІТ-послуг; - проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; - зростання темпів інфляції
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
- досвід роботи на ринку; - широкий асортимент надаваних послуг; - широкий радіус обслуговування; - значна кількість постійних клієнтів - безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників.	- досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; - розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів у поєднанні з грамотною рекламою, досвід роботи і широкий асортимент послуг приведуть до збільшення обсягів надаваних ІТ-послуг; - розвиток рекламних технологій допоможе закріпити своє положення на ринку ІТ-послуг	- привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів ІТ-послуг; - безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг;
Слабкі сторони	Слабкість та можливості	Слабкість та загрози
- зменшення ринкової частки; -відсутність чіткої системи оплати праці; - недостатньо ефективна	- покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами;	- оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу;

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу для товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних

послуг; розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах для даного ІТ-підприємства найбільш доцільною стратегією є стратегія розвитку ринку і підтримання конкурентних переваг. Сьогодні Україна залишається привабливою для безлічі талановитих спеціалістів ІТ, які працюють і розвиваються у своїй галузі. Серед них – програмісти, менеджери, секретарі, перекладачі, дизайнери, журналісти нових медіа, фотографи й відеографи, копірайтери й виконавчі директори.

До Можливостей компанії слід віднести: Зростання доходів окремих компаній; Нові технології просування через інтернет; появу нових стартапів; підвищення рівня володіння іноземними мовами; відкриття розгалуженої мережі офісів в різних країнах; появу серйозних та надійних партнерів; помилки конкурентів; участь у міжнародних виставках.

До загроз: зменшення кількості спеціалістів в Україні; зниження якості коду через нестачу спеціалістів; великі затрати на пошук нових клієнтів; зниження доходів компаній партнерів (клієнтів); нестабільне законодавство щодо міжнародного співробітництва; посилення конкуренції; політична нестабільність.

Сильні сторони компанії: Висока якість українських спеціалістів; оптимальна ціна на світовому ринку. налагоджена комунікація; широкий асортимент; високий контроль якості послуг; оптимізовані процеси, вмотивовані співробітники, регулярне підвищення кваліфікації розробників

До Слабких сторін компанії слід віднести: Відсутність представництв за кордоном; мовний бар'єр, непорозуміння; помилки сегментування; географічна віддаленість від клієнтів. Відповідно аналіз у слід відзначити, що компанії слід остерігатися, та планувати застережні дії стосовно:

недотримання дедлайнів (що може погіршити позицію); зниження якості; зниження ціни, отже прибутку; появи нових конкурентів; не ефективної реклами (через не правильно обрану аудиторію). Однак є й перспективи серед яких: збільшення бюджету на маркетинг (залучення нових клієнтів); збільшення команди дизайнерів та розробників; відкриття першого представництва закордоном або особистий переїзд; відкриття нового напрямку роботи. Таким чином аналіз внутрішнього середовища дає змогу компанії уникнути можливих загроз а також посилити сильні сторони як у короткостроковій так і у довгостроковій перспективах.

Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, проаналізуємо стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами (табл. 2.4).

Таким чином на основі SWOT-аналізу можна визначити основні загрози для ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД». Однією з головних загроз є діяльність конкурентів, як найбільших гігантів українського ІТ-ринку («EPAM», «SoftServe», «GlobalLogic», «Luxoft»), що існують на ринку більше 10 років та в яких кількість співробітників сягає понад 1500, так і невеликих компаній як «Trionika», «Govital», «Netpeak», що можуть пропонувати аналогічні послуги.

Також потенційною загрозою є нестача кваліфікованих кадрів на ринку праці. В умовах нестабільного економічного та політичного середовища в країні, існує загроза втрати іноземних клієнтів.

Основними внутрішніми проблемами є неефективність комплексу маркетингових комунікацій та постійно зростаюча потреба у висококваліфікованих кадрах.

Таблиця 2.4 - Стратегічні проблеми розвитку ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми
SO	1. Втрата іноземних клієнтів через нестабільне політичне та економічне середовище в Україні. 2. Можливість відтоку кваліфікованої робочої сили закордон.
WO	1. Низький рівень активності через неякісно сформований комплекс маркетингових комунікацій. 2. Поява нових конкурентів через стабільний розвиток галузі та зростання попиту.
ST	1. Поява нових конкурентів з аналогічним продуктом за більш вигідними цінами.
WT	1. Надання клієнтами переваги продуктам конкурентів. 2. Нестача кваліфікованих кадрів на ринку.

З метою вирішення цих проблем та забезпечення ефективної діяльності підприємства визначимо стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

За цими даними можна сказати, що компанія ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» має потенціал інноваційного розвитку за рахунок високого рівня кваліфікованого персоналу.

Таблиця 2.5 - Стратегічні альтернативи розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи
SO	1. Пошук нових клієнтів на вже існуючих ринках. 2. Розширення компанії. 3. Вдосконалення продукту у відповідності з технологічним розвитком.
WO	1. Впровадження нових маркетингових технологій. 2. Співпраця з іноземними компаніями.
ST	1. Забезпечення якості продукту. 2. Пошук шляхів мінімізації витрат. 3. Розвиток бренду.
WT	1. Вдосконалення роботи HR відділу для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами. 2. Застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій.

Компанії доцільно збільшувати кількість клієнтів та підтримувати ефективну взаємодію з ними. Для підтримки зростання та розвитку компанії необхідно постійно розширювати кадровий склад компанії кваліфікованими розробниками. Для цього доцільно забезпечувати ефективність та вдосконалювати маркетингові комунікації в сфері HR. Як відомо, більшість спеціалістів у компанії постійно розвиваються, навчаються новим технологіям. Проте, з іншого боку існують ризики втрати таких спеціалістів, оскільки вони стають все більш затребуваними. Існуюча та досить поширена практика підписання строкових контрактів, погано себе зарекомендувала. По-перше: репутація компанії може знизитися; а по друге: спеціаліст, який працює лише за римушенням «цінного документу», не завжди буде надавати якісну зроблену послугу. Побудова HR-бренду в цьому контексті стає однією із конкурентних переваг. Так, починаючи вже з самого процесу відбору і набору кадрів, варто приділити чимало уваги комунікаціям з потенційними працівниками. Маркетингові комунікації на даному етапі покликані забезпечити ознайомлення із філософією компанії, її місією, умовами праці тощо – з одного боку; та визначення особливостей впливу на підвищення лояльності до компанії майбутніх працівників - з іншого. Одним із шляхів досягнення цієї цілі є забезпечення ефективності функціонування комплексу маркетингових комунікацій. Доцільним при цьому буде застосування інтегрованого підходу.

Варто також звернути увагу на побудову внутрішніх комунікацій. Ці комунікації мають на меті виявити, що тривожить працівників, якими вони бачать свої перспективи у рамках компанії. Важливо якнайшвидше реагувати на цю інформацію, випереджати запити працівників, щоб не ставити його у положення щось просити. Поряд із цим, у будь-який час працівник може ініціювати перфоманс-рев'ю, щоб розказати про проблему або похвалитися успіхом, щоб перейти на наступний рівень у кар'єрі.

Для дослідження можливостей та загроз макросередовища ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» на основі проведеного PEST-аналізу сформуємо таблицю

2.6 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства», де відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.6 - Перелік можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «ЛЮПАНЬ – ЛТД»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій
1. Фактори сприятливого впливу (Можливості) 1.1 Перехід до цифрової економіки та суспільства 1.2 Привабливість України у сфері аутсорсингу 1.3 Зростання експорту ІТ-послуг 1.4 Легкість ведення бізнесу 1.5 Стабільний розвиток ІТ-сфери в Україні	1.1 2 1.2 3 1.3 2 1.4 1 1.5 3	1.1 Збільшення кількості українських клієнтів 1.2 Збільшення кількості закордонних клієнтів 1.3 Збільшення обсягів продажів компанії 1.4 Поява нових компаній у ІТ-сфері
2. Фактори несприятливого впливу (Загрози) 2.1 Нестабільне політичне становище 2.2 Відсутність державної підтримки 2.3 Високий рівень корупції 2.4 Нестабільна економічна ситуація 2.5 Виїзд кваліфікованих спеціалістів закордон	2.1 3 2.2 2 2.3 1 2.4 2 2.5 2 2.6 2	2.1 Загрози для розширення бізнесу 2.2 Орієнтація на закордонні ринки 2.3 Додатковий ризик для нових компаній та розширення існуючих 2.4 Орієнтація на закордонні ринки 2.5 Нестача кваліфікованих кадрів і як наслідок необхідність їх пошуку за межами України

Світовий ринок інформаційних технологій характеризується високим рівнем конкуренції, що спонукає ІТ-компанії, які функціонують на цьому ринку, використовувати всі доступні маркетингові засоби для того, щоб протистояти конкуренції, яка постійно зростає. У контексті діяльності на світовому ринку інформаційних технологій ключове значення має ефективна маркетингова комунікаційна діяльність, яка є запорукою забезпечення

конкурентоспроможності ІТ-компанії для успішного функціонування на цьому висококонкурентному ринку.

Проведений PEST-аналіз показав, що в Україні незважаючи на стабільний розвиток ІТ-сфери значна кількість політичних та економічних факторів гальмує розвиток галузі. За цих умов пріоритетним для ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» є орієнтація на закордонні ринки, пошук нових клієнтів, співпраця з іноземними партнерами та забезпечення компанії кваліфікованими трудовими ресурсами.

2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства

Проаналізуємо показники господарської діяльності підприємства ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 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.

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

Показники динаміки чистого доходу від реалізації та інших доходів ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» представлено на рис.2.3.

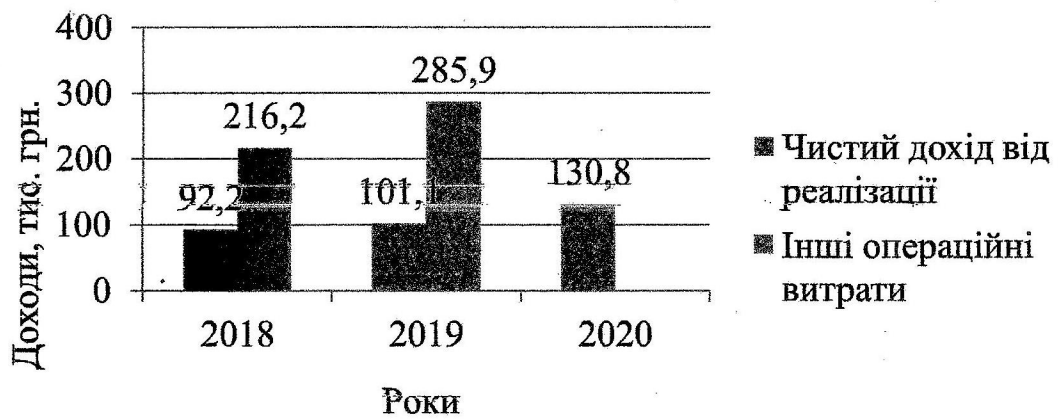


Рис. 2.3 – Показники динаміки чистого доходу від реалізації та інших доходів ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»»

Далі проаналізуємо динаміку величини і структури повних витрат ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка величини і структури повних витрат ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018- 2020 рр.

Витрати	Роки					
	2018		2019		2020	
	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 і 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 2018-2020 рр. собівартість реалізованої продукції скоротилася з 6172,5 тис. грн в 2018 р до 4162,2 тис. грн. в 2020 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 «ЛОПАНЬ - ЛТД» 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 «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018 - 2020 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз динаміки прибутку ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018 - 2020 роки., тис. грн

Показник	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
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. 2.8 показує, що підприємство за 2018-2020 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.

Розглянемо динаміку чистого оборотного капіталу підприємства (ЧОК) як різницю між сумою власного і довгострокового позикового капіталу і величиною необоротних активів (рис. 2.4.); власних оборотних коштів підприємства якраз-ніцу між сумою власного капіталу та величиною необоротних активів (рис. 2.5); чистих активів підприємства як різницю між загальною сумою активів підприємства та його зобов'язаннями .

Причина позитивного ЧОК пояснюється відсутністю кредиторської заборгованості за 2018- 2020 рр.

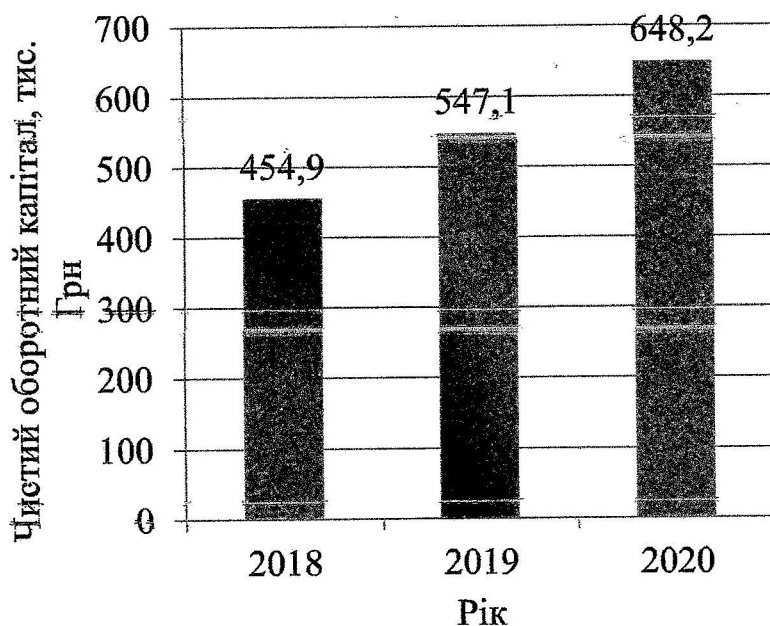


Рис. 2.4 - Динаміка ЧОК ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

З рис. 2.4 видно, що чистий оборотний капітал підприємства (ЧОК) за 2018-2020 рр. позитивний, що свідчить про інвестиційну привабливість підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку (ВОК) ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр.

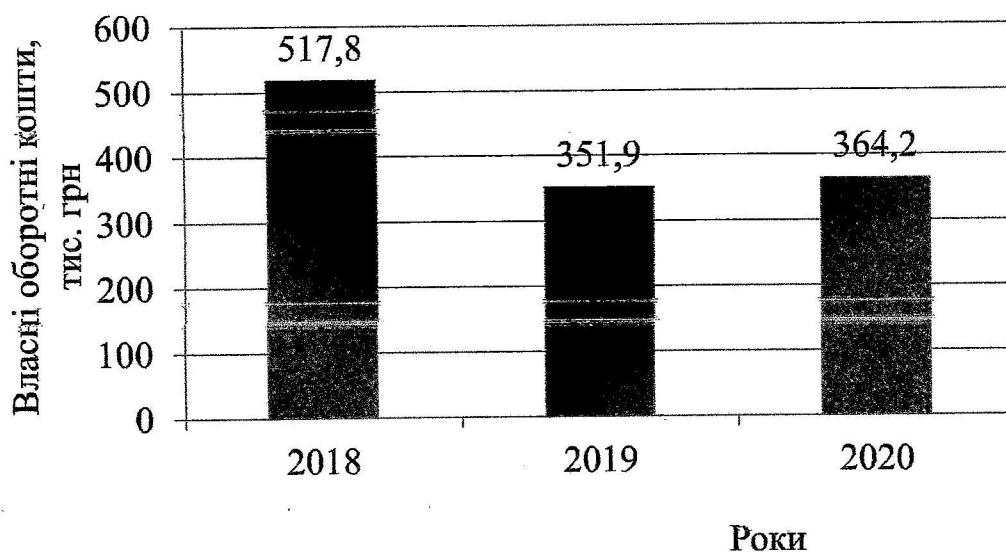


Рис.2.5 - Динаміка власних оборотних коштів ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

Виходячи з отриманих даних, можливо сформулювати наступні висновки: за 2018- 2020гг. показник власних оборотних коштів

підприємства ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» нестабільний. Значення показника свідчить про те, що була загроза банкрутства і про те, що джерелом поповнення оборотних активів є власні кошти.

2.3. Діагностика 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 ІТ підприємства, є головним елементом фінансово-господарської діяльності.

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 «ЛОПАНЬ - ЛТД» 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 «ЛОПАНЬ - ЛТД» (рис. 2.6).

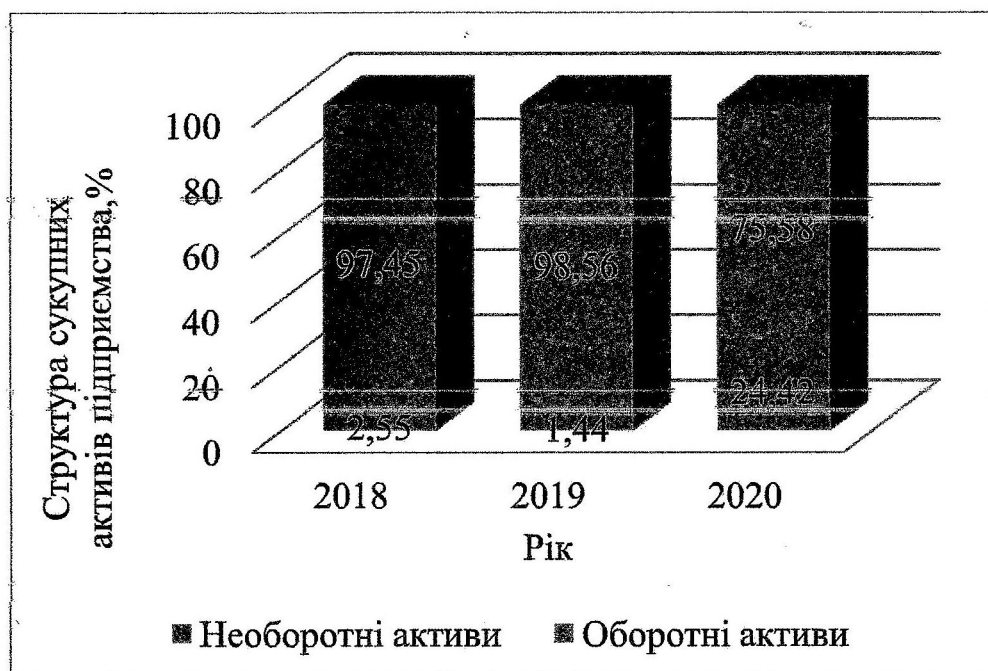


Рис. 2.6 - Динаміка структури сукупних активів ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр.

Згідно з отриманими даними, видно, що в структурі сукупних активів підприємства необоротні активи займають (2018 г. - 2,55%; 2019 року - 1,44%, 2020 року - 24,42%). Підприємство активно розвивається і нарощує обсяги продажів своєї продукції, але в 2020 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 2018-2020 рр. на підприємства відбулося омертвіння капіталу, особливо різке збільшення дебіторської заборгованості, відбулося в 2019 р., в порівнянні з 2018 р. Пасиви ТОВ

«ЛОПАНЬ - ЛТД» 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 2018 -2020 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.

Розрахунок середніх темпів зростання виручки від реалізації і виробничих запасів ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр. представлений в табл.2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз середніх темпів зростання виручки від реалізації і виробничих запасів ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Середньорічний темп росту T_p
	2018	2019	2020	
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	—	$T_p^{ПЗ} < T_p^B$	$T_p^{ПЗ} < T_p^B$	—

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.

На даному підприємстві ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» середній темп зростання виробничих запасів за 2018-2020 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, є головним елементом фінансово-господарської діяльності підприємства. Достатність фінансових ресурсів, їх відносно невелика вартість, своєчасне залучення та ефективне використання вирішує багато проблем. Проте для ІТ підприємства достатність фінансових ресурсів, їх вартість, строки залучення, напрями і терміни використання складають головну проблему через специфіку ІТ бізнесу, який потребує великих обсягів фінансових коштів, рівномірність їх надходження, своєчасне використання.

Фінансова стійкість ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» залежить від рівня фінансово-господарської діяльності. Якщо підприємство має стабільні умови здійснення фінансово-господарської діяльності, то фінансова стійкість підприємства зазвичай досить стабільна. Водночас необхідно зазначити, що рівень фінансово-господарської діяльності ІТ підприємств не може бути однаковим в різні періоди та за різними обставинами. На фінансово-господарську діяльність підприємств, впливають різні ризики та загрози [9, 12 23, 28]. Під впливом цих ризиків і загроз, внутрішніх і зовнішніх чинників на 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 =

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

$$2018: (757/454,9)*100=166,54\%$$

$$2019: (2039,3/547,1)*100=372,75\%$$

$$2020: (564,9/648,2)*100=87\%$$

Рекомендоване значення цього коефіцієнту менше або дорівнює 100%. Але за отриманими даними дослідженнями ми бачимо, що тільки у 2020 р. ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» має відповідне значення, а отже в 2020 році має гарантію повернення боргу. Хоча в 2018-2020рр. тенденція була негативна. Коефіцієнт мав значення, яке значно перевищувало норму.

Коефіцієнт маневреності =

$$(\text{власні оборотні кошти} / \text{власні кошти}) * 100 \quad (2.2)$$

$$2018: (1181,4/454,9)*100=259,7\%$$

$$2019: (2557,1/547,1)*100=467,39\%$$

$$2020: (916,6/648,2)*100=141,1\%$$

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

Коефіцієнт забезпеченості власними матеріальними оборотними активами =
(власні оборотні кошти / запаси) * 100 (2.3)

2018: $(1181,4/127,2)*100=928,77\%$

2019: $(2557,1/98)*100=2609,29\%$

2020: $(916,6/115,9)*100=790,85\%$

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 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 ніж 2.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

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

де ПА - поточні активи,

ПЗ - поточні зобов'язання.

Коефіцієнт термінової ліквідності:

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

де ГК - грошові кошти,

РЦП - ринкові цінні папери,

РО - рахунки для отримання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

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

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 підприємства, тобто на рівень фінансової стійкості, фінансової незалежності та рівень майнового стану. Значення розрахованих коефіцієнтів ліквідності по ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр. представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» за 2018-2020 рр.

Показник	Рекомендовані значення	Роки			Оцінка
		2018	2019	2020	
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 2018 р коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,569 проти 1,5 за нормативом. У 2020 роки. ситуація трохи покращилася і коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,006. У ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» спостерігаються симптоми банкрутства і

фінансової кризи, про що свідчить динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який коливається в межах 0,025-0,801.

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

Для пасивів ІТ підприємств характерна наявність забезпечення наступних виплат і платежів, які поступово зменшуються від 10 до 5% за останні три роки. Зменшення власного капіталу ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» обумовлено особливостями їх розвитку та зростання частки поточних зобов'язань в структурі пасивів.

3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Діагностика розвитку системи управління людським капіталом підприємства

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

В організації ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» навчання або оволодіння необхідними знаннями та вміннями використовується в трьох основних випадках.

По-перше, коли людину приймають в організацію.

По-друге, коли працівника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу.

По-третє, коли перевірка (атестація) встановить, що у працівника не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

На даний момент в ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» існують такі форми навчання:

1. Тренінги — відвідують HR-менеджер, менеджери зі збуту. Працівники узгодивши з керівником і генеральним директором може відвідати тренінг.

2. Семінари — відвідує відділ бухгалтерії, діловод, працівники з захисту інформації і підтвердження стандартів якості.

3. Консультації з працівниками наукових та навчальних закладів.

4. Самонавчання.

Організація ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» є інноваційною і займається розробкою ПЗ в IT-галузі. Для зручності працівників була розроблена

корпоративна бібліотека та архівація, де працівники можуть знайти інформацію, документацію, яка вже була використана. Співробітники можуть користуватися усіма матеріалами бібліотеки для самоосвіти, закріплення знань після тренінгу. Також є підписка на професійне видання та професійні сайти (журнал «Все про БухОблік», «Кадровик», сайт «Ліга») і технічна та інформаційно-консультативна підтримка програм.

Склад вихідних даних для аналізу людського капіталу ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Структура людського капіталу ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» за 2020 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 «ЛЮПАНЬ - ЛТД» за період 2020 -2021 роки.

Таблиця 3.2 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД» 2020 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 3.3. - Структура людського капіталу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»
за 2019 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 3.4 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ
«ЛОПАНЬ - ЛТД» 2019 рр.

Показник	Оптимальне значення	Результат за 2019р.	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 3.5 - Структура людського капіталу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»
за 2018рік

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 3.6 - Аналіз коефіцієнтів структури людського капіталу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» 2018 рр.

Показник	Оптимальне значення	Результат за 2018р.	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 «ЛОПАНЬ - ЛТД» (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 «ЛОПАНЬ - ЛТД», 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.

Для керівників, фахівців і службовців використовується система посадових окладів. Посадовий оклад - абсолютний розмір заробітної плати, установлений відповідно до займаної посади. На підприємстві ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», 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 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 «ЛОПАНЬ - ЛТД», а саме: коефіцієнт професійного зростання, коефіцієнт освіти мають незадовільне значення.

Як свідчить якісний аналіз ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», 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.

На рис.3.1 зображено вплив галузевих особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД».

Особливості організації роботи на ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»	Особливості використання персоналу	ефективності
Унікальність об'єктів ПЗ	Прийняття рішень напряму залежить від технічних параметрів та терміну реалізації	
Робота в несприятливих умовах	Впливає на оцінку працівників та результатів праці, а також на організацію роботи	
Велика кількість етапів робіт	До роботи залучається велика кількість працівників, які відрізняються за фахом	
Одночасне проведення робіт на кількох проектах	Важкість проведення централізованого управління	
Тривалий життєвий цикл продукту	Вплив на контроль виконання робіт та складність розподілу відповідальності	

Рис.3.1 - Вплив галузевих особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

Для ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій сервісної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише галузеву освіту. Таким чином, основною проблемою управління людським капіталом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», 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.

3.2. Визначення напрямків розвитку системи управління людським капіталом на підприємстві.

Система управління людським капіталом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система управління управління людським капіталом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, була проведена діагностика системи управління людським капіталом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

Для проведення якісної діагностики соціально — психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», застосуємо метод аналізу внутрішнього середовища підприємства, за допомогою якого досліджується сукупність факторів з використанням акроніма «COPS» [61]:

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.

У рамках проведення такого аналізу складається таблиця з питань, що відповідають кожному з чотирьох вищевказаних блоків, а потім формуються коментарі, за якими, в результаті, дається характеристика факторів, що впливають на організацію.

Конкурентною перевагою організацій стають гнучкі системи оплати праці, гнучкі соціальні пакети, що дозволяють наблизитися до особистих потреб співробітників, врахувати їх персональні заслуги щодо внеску у загальні результати діяльності. Прикладом забезпечення гнучкої відповідності між оцінюванням і стимулюванням праці є система грейдів, яка визначає стимули до праці залежно від її результатів та індикаторів трудової поведінки співробітників, сумісної з основними цінностями компанії. Опитуванням (працівникам підприємства) було запропоновано проаналізувати внутрішнє середовище підприємства ТОВ «ЛЮПАНЬ - ЛТД». Результати COPS-аналізу (опитування) підприємства занесені в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 - COPS-аналіз ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

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.
Власлива 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 [61,70].

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, яку підприємство здатне платити кожному консультанту, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу, тим паче, що підприємство є не дуже великим.

Для виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», застосуємо метод «Діаграма Ісікави», який дозволить виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами, виявити існуючі проблеми і розробити пропозиції щодо їх вирішення. Побудова діаграми Ісікави здійснюється розкладанням головних факторів, що визначають підсумковий результат аналізованого показника, на простіші фактори. Процедура побудови діаграми Ісікави здійснюється в наступному порядку [40]:

1. Визначається показник якості, який слід аналізувати. У першу чергу це показник з числа головних факторів по діаграмі Парето, що визначає проблему. Найменування показника записується в правій крайній середині листа і підкреслюється горизонтальною рисою, яка сприймається як даний показник. Цю пряму зазвичай називають «хребтом».

2. Визначаються головні чинники (фактори першого порядку) і записуються значно вище і нижче хребта і з'єднуються похилими лініями в бік найменування показника якості з хребтом. Кожну з цих прямих прийнято називати «великою кісткою».

3. По кожному головному фактору визначаються головні складові (фактори другого порядку), що впливають на нього, які примикають до відповідної «великої кістки» і носять назву «середніх кісток».

4. По кожному фактору другого порядку визначаються причини (фактори третього порядку), що впливають на нього, які розташовуються у

вигляді прямих - «дрібних кісток», що примикають до відповідної «середньої кістки».

5. Записують інформацію в певному порядку.

6. Розподіляють (ранжують) чинники за значимістю та виділяють особливо важливі з них, які мають найбільший вплив на фактор, що безпосередньо їх стосується [40].

Розроблена діаграма представлена на рис. 3.1. діаграма Ісікави наочно представляє проблеми в управлінні персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД». Ці проблеми записані справа наліво по спадаючій їх значущості. Найближчим до «хребту» невідповідностям слід приділити найбільшу увагу.

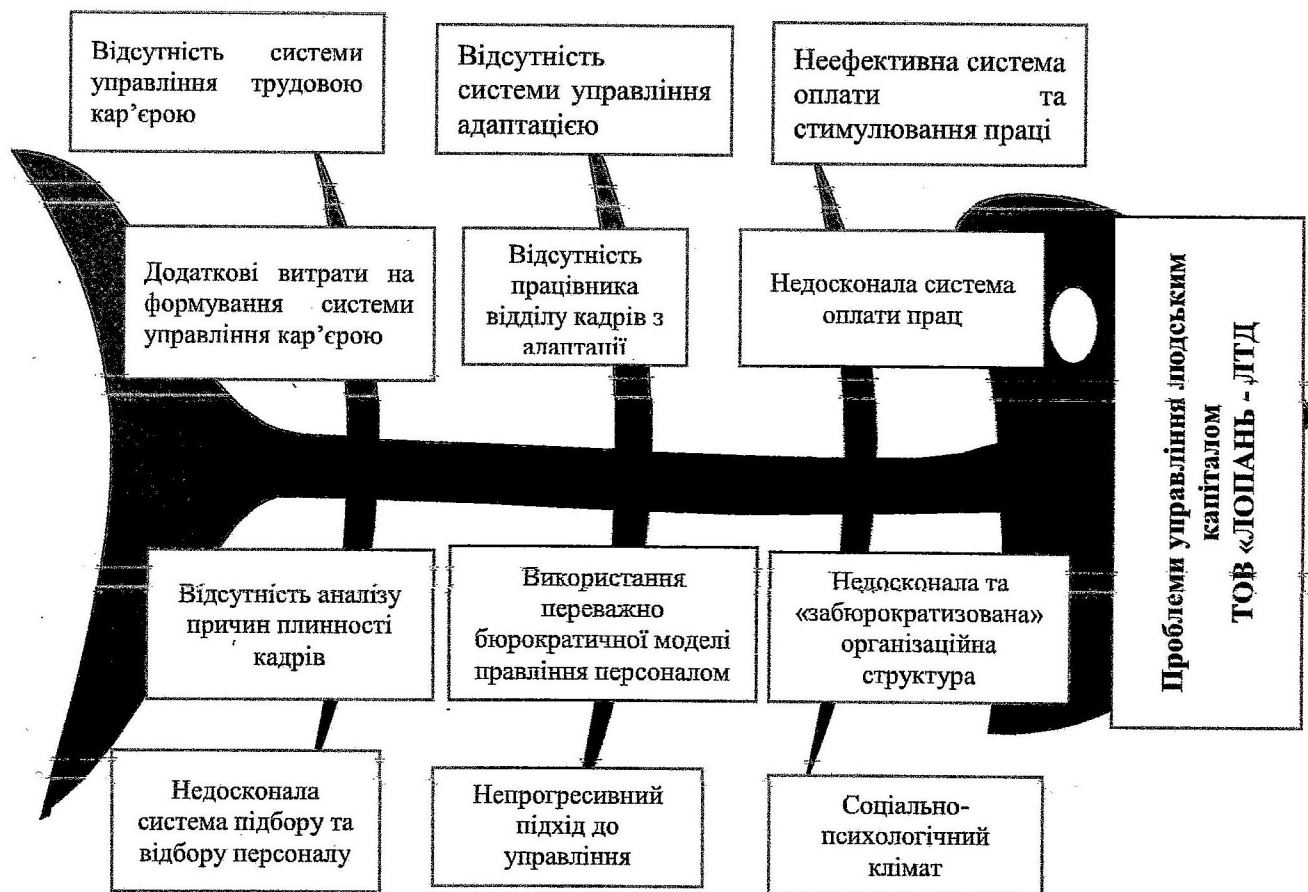


Рис.3.1 - Діаграма Ісікави ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД».

COPS-аналіз та діаграма Ісікави ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», допоміг виявити такі проблеми системи управління людським капіталом підприємства. Керівництвом не аналізуються причини плинності

персоналу і не виявляються їх залежності, що приводить до того, що процес підбору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, у міру виникнення потреб в персоналі.

На підприємстві відсутня політика ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» регулювання чисельності персоналу, яка має бути заснована на стратегії розвитку підприємства. Методи відбору персоналу протікають на підприємстві ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» формально. Є програма тестування відповідної конкретної вакансії (управлінський, технічний персонал, робітники), але відсутній моніторинг підвищення кваліфікації. Це може привести до вельми негативних наслідків для самого підприємства.

У ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» не використовують зовнішніх джерел підбору управлінського персоналу. Зовнішні джерела приводять до появи нових імпульсів для розвитку підприємства; до ширших можливостей вибору; до зменшення погроз виникнення інтриг усередині підприємства. При підборі управлінського персоналу працівниками кадрового відділу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» не використовуються оголошення в засобах масової інформації; відбір кандидатів через агентства по підборі персоналу; відбір в учбових закладах.

Відсутня чітко встановлена система визначення потреби в навчанні.

Виявлення потреби відбувається на нейтральному рівні. Так, відбір співробітників для участі у внутрішньо фірмових програмах (тренінгах) відбувається за методом випадкової вибірки, інколи за згодою з безпосереднім керівником працівника. При цьому кількісні і якісні трудові показники абсолютно не враховуються. Таким чином, співробітники, яким необхідно підвищувати свій професійний рівень можуть бути виключені з списку тих що навчаються, що призводить до зниження якості і ефективності системи розвитку людського капіталу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» в цілому.

На ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» новачком ніхто не займається, в кращому випадку його представлять колективу і пропонують ознайомитися з

посадовою інструкцією. Саме через відсутність системи адаптації співробітник ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» може відчувати відчуження і зайняти негативну позицію до компанії з першого дня роботи.

Система оплати та стимулювання праці на ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення. Неефективна система оплати та стимулювання праці може викликати у працівників незадоволення як розмірами, так і способами визначення і розподілу доходів, що зрештою може спричинити зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни і т. п.

Одним з головних напрямків реалізації стратегічних цілей ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» повинно стати – ставлення до свого персоналу як до основи організації, її головної цінності та джерела благополуччя.

Головними цілями організації ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» в галузі управління персоналом повинні стати:

- створення економічних і соціальних умов для підвищення результативності праці, трудової активності, розвитку ділової ініціативи;
- реформування трудових відносин шляхом підвищення мотивації праці працівників, їх зацікавленості в якості виконуваних робіт;
- впровадження надійних механізмів дотримання підприємством правових гарантій, що надаються працівникам, в тому числі щодо своєчасної та повної оплати праці, соціального страхування, охорони, умов і режиму праці.

Головними критеріями відбору ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» є рівень професіоналізму кваліфікації, рівень освіти, здатність якісно виконувати роботу, досвід роботи за даною спеціальністю, відповідність профілю тієї посади, на яку претендує кандидат.

З метою оптимізації системи управління людським капіталом підприємства необхідно:

- вдосконалення процесу прийому на роботу з використанням передових технологій і відбору персоналу на конкурсній основі;

- введення соціального пакета робітника;

- введення комплексного поточного планування всіх процесів управління персоналу на основі аналізу:

освітнього рівня персоналу;

демографічної ситуації на підприємстві;

рівня плинності, а також кількості самовільних невиходів на роботу, трудовтрат з поважних причин і інших чинників.

3.3. Оцінка ефективність впровадження запропонованих заходів поліпшення системи управління людським капіталом підприємства

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній практиці: економічний ефект = додатковий прибуток, одержуваний від заходів, додаткова економія - витрати на здійснення заходів.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» на реалізацію зазначених заходів.

Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству. Провівши аналіз компаній, що

займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити фахівців відділу ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» кадрів в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучингу (табл. 3.8).

Відповідно до табл. 3.8 початкові вкладення в проект впровадження коучингу в ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» складають 35,9 тис.грн.

Таблиця 3.8 -Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу в ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

Елементи витрат	Сума, тис.грн.
Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 особи*13,0 тис.грн.	26,0
Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік: 2 особи.*4,95 тис.грн	9,9
Всього	35,9

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» наведено в табл. 3.9

Таблиця 3.9 - Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

Елементи витрат	Сума, тис.грн.	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
Витрати на заробітну плату коучу (2 особи.)	8000,0	96000,0
Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1760,0	21120,0
Всього	9760,0	117120,0

Табл. 3.9 показує, що поточні витрати на реалізацію проекту впровадження коучингу складають 117,12 тис.грн. Загальна сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» складатиме 153,02 тис.грн.

Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД»

Елементи витрат	Сума, тис.грн.
1. Компенсація на харчування	33 чол. × 200 грн = 6600
2. Службовий транспорт	1 тис × 12 міс. = 12000
3. Щорічні новорічні подарунки	33 чол. × 200 грн. = 6600
4. Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (1400 грн. на кожного співробітника)	33 чол. × 1400 = 46200
5. Оплата санаторно-курортного лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.)	5000
Всього	76400

Отже, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» складуть 76,4 тис.грн. на рік.

Склад соціального пакета повинен періодично переглядатися. Окремі категорії з них можуть надаватися на постійній основі. Це питання має розглядатися окремо на кожному підприємстві, в залежності від того, яку компенсаційну та мотиваційну політику воно проводить. Такий підхід забезпечує ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» можливість побудувати ефективно функціонуючу систему матеріальної мотивації для робітників.

Впровадження соціального пакету вимагає залучення додаткового

персоналу. В ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» це можуть бути співробітники відділу кадрів до компетенції яких повинно бути віднесено виконання консультативної та регулятивної функції щодо існування нової системи мотивації та компенсації на підприємстві, а саме: надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення; висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакету; безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплекту соціальних благ тощо.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД». В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів візьмемо вищенаведені дані Manchester Inc., щодо дослідження ефективності коучингу [40]. Зростання чистого доходу підприємства при впровадженні коучингу становитиме 1,2%. Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,2%.

Використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» дозволяє структурувати процес досягнення поставлених управлінських результатів:

- формується та усвідомлюється місія організації;
- з'являється більш чітке усвідомлення цілей і завдань, що стоять перед організацією;
- поліпшується орієнтація організації на своєму сегменті ринку;
- забезпечується більш точний аналіз ситуації;
- виробляються більш ефективні управлінські рішення;
- виникає згуртованість людей, які починають працювати єдиною командою;
- формується і підтримується корпоративна культура;

люди творчо включаються в досягнення цілей організації;

знижується плинність кадрів; поліпшується виконання персоналом своїх обов'язків;

точніше виконуються вироблені рішення; більш ефективно використовуються ресурси;

формується власний кадровий резерв;

перебувають нові ресурси і невикористані резерви.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищуються фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД».

ВИСНОВКИ

Виконані в кваліфікаційній роботі дослідження дозволили розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо формування та впровадження ефективної системи управління людським капіталом на ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД».. За результатами зроблені наступні висновки теоретичного та прикладного характеру.

В сучасних умовах функціонування підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент людський капітал являє собою основний ресурс організації, на якому 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.

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.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД». В рамках роботи ознайомилися з напрямками діяльності підприємства, внутрішньою структурою та специфікою бізнес-процесів. За допомогою аналізу фінансової стійкості, рентабельності, показників ділової активності, коефіцієнтів ліквідності та показників інвестиційної привабливості було проведено аналіз фінансового стану підприємства та надані рекомендації щодо вибору вектору розвитку.

В результаті проведеної роботи дійшли висновку, що ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» повинна переглянути свою політику діяльності підприємства, компанії

треба розробити нові заходи щодо прилучення нових клієнтів та збереження старих (лояльних) клієнтів.

ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД» є достатньо конкурентноздатним компаніям та займає провідне місце на ринку. Розвиток бізнесу будь-якого масштабу безпосередньо залежить від взаємодії людини з інформаційними системами, оскільки саме рівень інформатизації компанії підвищує його конкурентоспроможність й успішність.

Виходячи з проведеного аналізу, виявлено, що підприємство ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» вимагає кардинальних змін практично за всіма показниками фінансової стійкості, рентабельності, показників ділової активності, коефіцієнтів ліквідності та показників інвестиційної привабливості.

COPS-аналіз та діаграма Ісікави ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД», допоміг виявити такі проблеми системи управління людським капіталом підприємства. Керівництвом не аналізуються причини плинності персоналу і не виявляються їх залежності, що приводить до того, що процес підбору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, у міру виникнення потреб в персоналі.

На підприємстві відсутня політика регулювання чисельності персоналу, яка має бути заснована на стратегії розвитку підприємства. Методи відбору персоналу протікають на підприємстві ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» формально. Є програма тестування відповідної конкретної вакансії (управлінський, технічний персонал, робітники), але відсутній моніторинг підвищення кваліфікації. Це може привести до вельми негативних наслідків для самого підприємства.

Головними критеріями відбору ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» є рівень професіоналізму кваліфікації, рівень освіти, здатність якісно виконувати роботу, досвід роботи за даною спеціальністю, відповідність профілю тієї посади, на яку претендує кандидат.

З метою оптимізації системи управління людським капіталом підприємства необхідно:

- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- вдосконалення процесу прийому на роботу з використанням передових технологій і відбору персоналу на конкурсній основі;
- введення соціального пакета робітника;
- введення комплексного поточного планування всіх процесів управління персоналу на основі аналізу:

освітнього рівня персоналу;

демографічної ситуації на підприємстві;

рівня плинності, а також кількості самовільних невиходів на роботу, трудовтрат з поважних причин і інших чинників.

Використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛОПАНЬ - ЛТД» дозволяє структурувати процес досягнення поставлених управлінських результатів:

формується та усвідомлюється місія організації;

з'являється більш чітке усвідомлення цілей і завдань, що стоять перед організацією;

поліпшується орієнтація організації на своєму сегменті ринку;

забезпечується більш точний аналіз ситуації;

виробляються більш ефективні управлінські рішення;

виникає згуртованість людей, які починають працювати єдиною командою;

люди творчо включаються в досягнення цілей організації;

знижується плинність кадрів; поліпшується виконання персоналом своїх обов'язків;

точніше виконуються вироблені рішення; більш ефективно використовуються ресурси;

формується власний кадровий резерв;

перебувають нові ресурси і невикористані резерви.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30 (23.07.96). Ст. 141.
2. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. Офіційний вісник України. 2008. № 93 (15.12.2008). Ст. 3103.
- 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 11.12.2021).
4. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 40–44. Ст. 356.
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 11.12.2021).
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-vyiavlennia-neoformlenykh-pratsivnykiv> (дата звернення 11.12.2021).
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 11.12.2021).
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 11.12.2021).

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 11.12.2021).

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 И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

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

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

14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Спб. : Питер, 2004. 679 с.

15. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. Київ, 2006. с. 134.

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

17. Байерс Л. Л. Управление человеческими ресурсами. Киев: Прогресс, 2003. 342 с.

18. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал. США: экономика, политика, идеология. 1993. № 11. С. 109–119.

19. Беккер Г. С. Человеческое поведение : экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Москва.: ГУВШЭ, 2003. 672 с.
20. Близнюк В. В. Людський капітал і ринок праці. *Економічна теорія*. 2008. № 2. С. 75–89.
21. Богиня Д. П. Основи економіки праці .Київ.: Знання-Прес, 2002. 313 с.
22. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. № 7. С. 48–53.
23. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 1008 с.
24. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2007. 284 с.
25. Волков В. П. Управління людським капіталом підприємств металургійної галузі. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2015. № 1 (29). С. 5–11.
26. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс].
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. Харків: ХНЕУ, 2007. 400 с.
28. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента .СПб. : Андреевский издательский дом, 2007. 251 с.
29. Голікова Н. В. Людський капітал – ключовий фактор економічного зростання. *Інноваційний фактор сталого економічного зростання : Ін-т економіки НАНУ*. Київ, 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. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 160 с.
32. Горошкова Л. А. Людський та інтелектуальний капітал як складові економічної безпеки на мікро- та мезорівні. *Фінанси, облік, банки : зб. наук. праць*. 2014. Вип. 1(20). С. 63–71.
33. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків. : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
34. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки .Київ, 2001. 254 с.
35. Грішнова О. Економічна природа і значення категорії людський капітал. *Україна : аспекти праці*. 2003. № 7. С. 33–37.
36. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна : аспекти праці*. 2007. № 5. С. 37–41.
37. Дарченко Н. Д. Ефективність використання персоналу машинобудівних підприємств: мотиваційні аспекти результативної праці: монографія. Краматорськ : ДДМА, 2010. 180 с.
38. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: учебное пособие.СПб.: изд-во СПбУЭФ, 1996.
39. Згонник, Л.В. Корпоративный человеческий капитал:проблема переподготовки работников.Управление персоналом, 2007, 24 с.
40. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник.Москва: Инфра- М , 2007. 332 с.
41. Кубах А. І. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2008. 149 с.
- 42.Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: моногр. 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: 11.12.2021).

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 : Vědecko vydavatelské 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: 30.12.2021).

50. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна

думка», 2013. Том 14. № 3. С. 173-179. URL: 166-1287-1-PB-pdf. (дата звернення: 15.12.2021).

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

52. Рекус 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. *Економіка 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 . Формування ринкових відносин в Україні, 2017. № 2. С. 98-101

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

59. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.

60. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. Москва КНОРУС, 2013. 512с.

61. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
62. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації. *Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції*, 11 – 3 квітня 2018 року. Київ: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635-637.
63. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ: 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. Київ.: 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. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 3. С. 217–223.
68. Что такое методика Филипса (ROI)? : [Електрон. ресурс]. 2006. URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053>- Назва з титул. екрану.
69. Чухно А. А. Основи економічної теорії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/61/4367>.
70. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.
71. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

72. Шегда А. В. Менеджмент. Київ.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583с.

73 . Щекин Г. В. Кадровый менеджмен. Киев: Изд. дом «Корпорация», 2007. 286 с.

74. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource]. McKinsey & Company. 2008. Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.

75. Kendall M. G. Rank Correlation Methods .New York : Hafner Pub. Co., 1995. 196 p.

76. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.

77. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company .Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. № 2 (25). С. 175-184.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»

Територія Харківська

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Видання іншого програмного забезпечення

Середня кількість працівників- 35

Адреса, телефон вулиця: 61145, Харківська обл., місто Харків, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ
ШАТИЛОВА ДАЧА, будинок 4, офіс 611

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2020-01-01

21226628

6310138500

240

58.29

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС

(Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	29,3	296,3
первісна вартість	1011	394,1	679,5
знос	1012	(364,8)	(383,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	29,3	296,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	98,0	115,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2364,5	348,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	94,6	452,6
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2557,1	916,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2586,4	1213,1
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45,0	45,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	502,1	603,2
Усього за розділом I	1495	547,1	648,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595		-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	33,3-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями		-	
товари, роботи, послуги	1615	1637,0	318,3
розрахунками з бюджетом	1620	349,6	246,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19,4	-
Усього за розділом III	1695	2039,3	564,9
Баланс	1900	2586,4	1213,1

Керівник

Головний бухгалтер

Перепечай Костянтин Васильович
не передбачено

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за __ 2020 __ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4847,4	6471,5
Інші доходи	2160	17,4	44,9
Разом доходи(2000+2160)	2280	4864,8	6 516,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4425,3)	(6172,5)
Інші операційні витрати	2180	(285,9)	(216,2)
Інші витрати	2170	(30,3)	(15,3)
Разом витрати(2050+2180+2270)	2285	(4741,5)	(6404,0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	123,3	112,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22,2)	(20,2)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	101,1	92,2

Керівник

Головний бухгалтер

Перепечай Костянтин Васильович
не передбачено

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги
до фінансової звітності»

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число) 2021-01-01	
за ЄДРПОУ 21226628	
за КОАТУУ 6310138500	
за КОПФГ 240	
за КВЕД 58.29	

Підприємство ТОВ «ЛОПАНЬ – ЛТД»
Територія Харківська
Організаційно-правова форма господарювання
Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Видання іншого програмного забезпечення
Середня кількість працівників- 35
Адреса, телефон вулиця: 61145, Харківська обл., місто Харків, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ ШАТИЛОВА ДАЧА, будинок 4, офіс 611

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Основні засоби		1010	296,3	414,8
первісна вартість		1011	679,5	852,0
знос		1012	(383,2)	(437,2)
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	296,3	414,8
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	115,9	392,9
Поточна дебіторська заборгованість		1155	348,3	281,1
Гроші та їх еквіваленти		1165	452,6	29,3
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	916,8	703,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200		
Баланс		1300	1213,1	1118,1
Пасив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (найовий) капітал		1400	45,0	45,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	603,2	734,0
Усього за розділом I		1495	648,2	779,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		1595		-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями		-	
товари, роботи, послуги	1615	318,3	253,4
розрахунками з бюджетом	1620	246,6	85,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	564,9	339,1
Баланс	1900	1213,1	1118,1

Керівник

Головний бухгалтер

Перепечай Костянтин Васильович
не передбачено

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за __ 2020 __ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4610,4	4847,4
Інші доходи	2160	31,1	17,4
Разом доходи(2000+2160)	2280	4641,5	4864,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4162,2)	(4425,3)
Інші витрати	2165	(319,8)	(316,2)
Разом витрати(2050+2165)	2285	4482,0	4741,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	159,5	123,
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(28,7)	(22,2)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130,8	101,1

Керівник

Головний бухгалтер

Перепечай Костянтин Васильович
не передбачено