

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі ПП «Компанія Легасі»)

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 01-20
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Ткачук Ольги Петрівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Лиса С.С.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	6
1.1. Людський капітал як основний фактор інноваційного розвитку.....	6
1.2. Структурні елементи людського капіталу та їх характеристики.....	18
1.3. Підходи до оцінки людського капіталу у вітчизняній і зарубіжній практиці	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «Компанія Легасі»)	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Компанія Легасі».....	31
2.2. Аналіз ефективності формування та використання людського капіталу ПП «Компанія Легасі».....	43
2.3. Проблеми формування та розвитку людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПП «Компанія Легасі» І МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	71
3.1. Шляхи вдосконалення формування та розвитку людського капіталу підприємства.....	71
3.2. Перспективи реалізації запропонованих заходів на прикладі ПП «Компанія Легасі».....	86
ВИСНОВКИ	94
РЕЗЮМЕ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах господарювання підприємство є головним економічним суб'єктом розвитку суспільства, в результаті його успішної діяльності вирішуються проблеми зайнятості населення, соціальні питання, недостатності зростання національного доходу, освіченості суспільства і розвитку науки. Людський капітал є найбільш цінним ресурсом, навіть більш важливим, ніж природні ресурси, оскільки саме він, а не обладнання, виробничі запаси та інші ресурси підприємства є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності функціонування підприємства.

Людський капітал є одним з основоположних чинників, як економічного зростання промислового підприємства, так і підвищення рівня його конкурентоспроможності. Для забезпечення підвищення ефективності праці в Україні необхідно розв'язати проблему, пов'язану з недостатнім розвитком людського капіталу, що в свою чергу знижує інноваційний потенціал підприємств і, як наслідок цього, стримує зростання їх конкурентоспроможності на ринках.

Проблеми формування, розвитку і ефективного використання людського капіталу як фактору економічного зростання підприємства і підвищення його конкурентоспроможності розглядають такі провідні зарубіжні і вітчизняні науковці: Антонюк В.П., Арабян К. К., Балабанова Л. В., Буланкіна О. Ю., Васильєва О. І., Волошина С. В., Грішнова О. А., Захарова О. В., Копил О. В., Леміш К. М., Ляшов Д. О., Манн Р. В., Черемісіна Т. В., Ревуцький Л.Д., Рибак Н. О., Рибка А. О., Тимошенко К. В., Тугускіна Г. Н., Турило А.М, Фитц-енц Я., Чеботарьов Н. Ф., Чорна О.А. та ін.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського капіталу підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні **завдання**:

- визначення людського капіталу як основного фактору інноваційного розвитку;
- дослідити структурні елементи людського капіталу та їх характеристик
- охарактеризувати підходи до оцінки людського капіталу у вітчизняній і зарубіжній практиці;
- навести організаційно-економічну характеристика ПП «Компанія Легасі»;
- здійснити аналіз ефективності формування та використання людського капіталу ПП «Компанія Легасі»;
- визначити проблеми формування та розвитку людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення формування та розвитку людського капіталу підприємства;
- обґрунтувати перспективи реалізації запропонованих заходів на прикладі ПП «Компанія Легасі».

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання людського капіталу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та використання людського капіталу підприємства.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - ПП «Компанія Легасі» - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. Основним видом економічної діяльності ПП «Компанія Легасі» за КВЕД є: «18.12 Друкування іншої продукції».

При виконанні дипломного дослідження використовувалися **методи** загальнонаукового, теоретичного та емпіричного підходів. Загальні методи - аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – дозволили цілісно вивчити проблему, яка розглядається, а методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, опис та вимірювання – дали можливість оцінити практичне

застосування розробок дипломної роботи.

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію системи управління людським капіталом організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розкритті суті управління людським капіталом в організації та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні людським капіталом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

Інформаційну базу для дослідження складають роботи зарубіжних і вітчизняних авторів в області управління людським капіталом; дослідження, присвячені проблемам інноваційного розвитку підприємств; а також праці вчених, які запропонували в своїх роботах методи оцінки людського капіталу. У процесі дослідження вивчена загальна і спеціальна література, матеріали міжнародних і українських конференцій, нормативні акти України, статистично-звітна документація бази дослідження – ПП «Компанія Легасі», статут ПП «Компанія Легасі», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління людськими ресурсами підприємства.

Дипломна робота за своєю структурою включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, резюме, додатки. У роботі міститься 47_ ілюстративних матеріалів (_35_ таблиць, _12_ рисунків тощо). У списку використаних джерел _61_ назв. Загальний обсяг роботи – _119_ сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1. Людський капітал як основний фактор інноваційного розвитку

У тривалій історії формування, еволюціонування теорія людського капіталу накопичений великий як науковий, так прикладний інструментарій, необхідний для ідентифікації сутності, змісту, видів, методів оцінки і управління найважливішою і активною складовою капіталу будь-якого рівня, будь то національна економіка або власність компанії.

Великий спектр проблем людського капіталу і сьогодні привертає пильну увагу і широко обговорюється науковим співтовариством і фахівцями - практиками. Вчені, що займаються науковими дослідженнями у сфері людського капіталу, зосереджують свою увагу на різних його аспектах, що визначає широту підходів до визначення його сутності та змісту.

У таблиці 1.1 наведені найбільш поширені визначення поняття «людський капітал».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «людський капітал»

Автор	Визначення поняття «людський капітал»
Грішнова О.А.	«...це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених за допомогою інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, які знаходяться в їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і внаслідок цього впливають на збільшення доходу (заробітків) свого власника і національного доходу» [18]
Єпішкін І.А.	«...носій системних відносин суспільного відтворювального процесу, в якому відбувається інтеграція індивідуальної форми праці в суспільну» [24]
Коркіна Т.А.	«...форма прояву продуктивних сил людини у ринковій економіці, адекватна форма організації продуктивних сил людини, які включено до системи соціально орієнтованої ринкової економіки у якості провідного, творчого фактору суспільного відтворення» [32]
Ревуцький Л.Д	«...представляється у вигляді вартості річного обсягу фізичної та інтелектуальної живої праці його основних і допоміжних робітників, службовців, його адміністративно- управлінського персоналу в нормальних умовах виробничої діяльності при повному завантаженні його нормативно-розрахункової потужності» [42]

Продовження табл.1.1

Автор	Визначення поняття «людський капітал»
Шульц Т.	«...це продуктивний фактор, головний двигун і фундамент індустріальної, постіндустріальної економіки та інноваційної інформаційної економіки. Основні результати інвестицій в людину – накопичення здібностей людей до праці, їх ефективну творчу діяльність у суспільстві, підтримання здоров'я. Людський капітал здатний накопичуватися і відтворюватися» [3]
Беккер Г.	«...це сукупність навичок, знань і умінь людини. В якості інвестицій учений вбачав в основному витрати на освіту та навчання» [3]
Васильєва О. І., Рибка А. О.	«...це сукупність інвестованих суспільно доцільних виробничих і загальнолюдських навичок, знань, здібностей, якими володіє людина, які їй належать, є невіддільним від неї та практично використовуються у повсякденному житті» [11]
Менк'ю Г.	«...це накопичені інвестиції в освіту і навчання людей у процесі роботи» [3]
Фішер С., Р. Дорнбуш, К. Шмалензі	«...це природжені здібності і талант людини, а також її освіта та набута кваліфікація» [3]
Антонюк В.П.	«...сукупність всіх працівників підприємства з притаманними їм загальними та професійними знаннями, уміннями, досвідом, мотивацією та енергією, культурою праці» [1]
Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю.	«...динамічна соціально - економічна категорія, це – створений у результаті цілеспрямованих інвестицій, втілений у людській особистості запас продуктивних здібностей, це – капіталізований у результаті економічної (господарської, інтелектуальної) діяльності трудовий потенціал людини, який приносить додану вартість (доход) працівнику, роботодавцю і державі» [35]
Волошина С.В.	«...вбирає в себе сукупність знань, досвіду, навичок і здібностей фізичних осіб, що беруть участь в діяльності підприємства задля отримання економічних і соціальних вигод» [14]
Феськова Т.Ю	«... сукупність знань, компетенцій та зв'язків, які мають працівники організації» [50]

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3, 11, 14, 18, 24, 32, 35, 42, 50]

Розглянуті трактування переважно ґрунтуються на визначенні людського капіталу на рівні окремого індивіда, широко представленого в роботах вітчизняних та зарубіжних експертів цієї галузі. Одним із таких визначень є, наприклад, визначення О.А. Грішнєвої: «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» [18].

Хоча підприємство, в силу неможливості відчуження людського капіталу від його власника, формально і не може бути власником людського капіталу окремих працівників, однак така сукупність «сформованих і розвинених ... продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів» використовуються в економічній діяльності підприємств задля отримання прибутків. При цьому, визначаючи категорію «людський капітал підприємства», С.В. Волошина, І.А. Єпішкін, Т.Ю. Феськова, наголошують саме на сукупності сформованих і розвинених продуктивних здібностей всіх працівників підприємства, маючи при цьому на увазі, напевно, синергетичні ефекти, які виникають при їх спільному використанні.

Під дещо іншим кутом зору розглядає відносини між підприємством і працівниками, власниками людського капіталу Т.А. Коркіна [32], яка у складі людського капіталу підприємства виділяє не лише сформовані продуктивні здібності членів трудового колективу, а і «здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу та певні інституційні умови підприємств» [32].

Ревуцький Л.Д. [42] пропонує визначати людський капітал підприємства як вартість річного обсягу фізичної та інтелектуальної живої праці персоналу в нормальних умовах виробничої діяльності при повному завантаженні його нормативно розрахункової потужності, вважаючи таку вартість «елементом суми його оборотних засобів» [42]. При цьому пропонується враховувати не лише вартість обсягу праці поточного періоду, а і вартість праці всіх працівників підприємства, які брали участь у його (людського капіталу) формуванні в минулому. Цікавим у такому підході є те, що автор відокремлює в людському капіталі підприємства складову, що належить саме підприємству, а не працівникам, які входять до його трудового колективу.

Спираючись на результати досліджень сутності людського капіталу відомих експертів цієї галузі, в тому числі результати, отримані в Інституті

економіки промисловості НАН України, під людським капіталом підприємства розуміємо сукупність якісних характеристик співробітників: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров'я, що формуються в процесі їх життєдіяльності шляхом інвестування і використовуються підприємством у господарській діяльності, а також створених на підприємстві умов ефективного використання та розвитку таких характеристик.

Людський капітал будучи частиною сукупного капіталу, є сполученням складових його елементів, як вроджених, так і сформованих у результаті інвестицій, а саме: накопичений відповідний стан здоров'я, освіти, здібностей, навичок, енергії, культурного розвитку, як конкретного індивіда, групи людей, так і суспільства в цілому. Місце людського капіталу в складі капіталу підприємства наведено на рис.1.1.



Рис.1.1. Місце людського капіталу в складі капіталу підприємствах [14, с.98]

Як економічна категорія «людський капітал» виражає відносини між людьми щодо формування і розвитку продуктивних здібностей людини та їх використання з метою отримання прибутку [14, с.98], так і категорія «людський капітал підприємства» виражає відносини на рівні «підприємство

– члени трудового колективу» щодо формування і розвитку якісних характеристик співробітників підприємства. Накопичена сукупність таких якісних характеристик окремого індивіда стає його людським капіталом, коли він бере участь в економічній діяльності, тобто працює і отримує доходи. Якісні характеристики працівників стають людським капіталом підприємства, коли воно здійснює діяльність і отримує доходи або очікує їх отримувати.

Обґрунтована класифікація людського капіталу підприємства має виключне значення для ефективного його формування, відтворення та використання. Теоретичний аналіз і оцінка різних класифікацій людського капіталу, дозволили запропонувати наступну класифікацію людського капіталу підприємства, представлену на рис. 1.2.

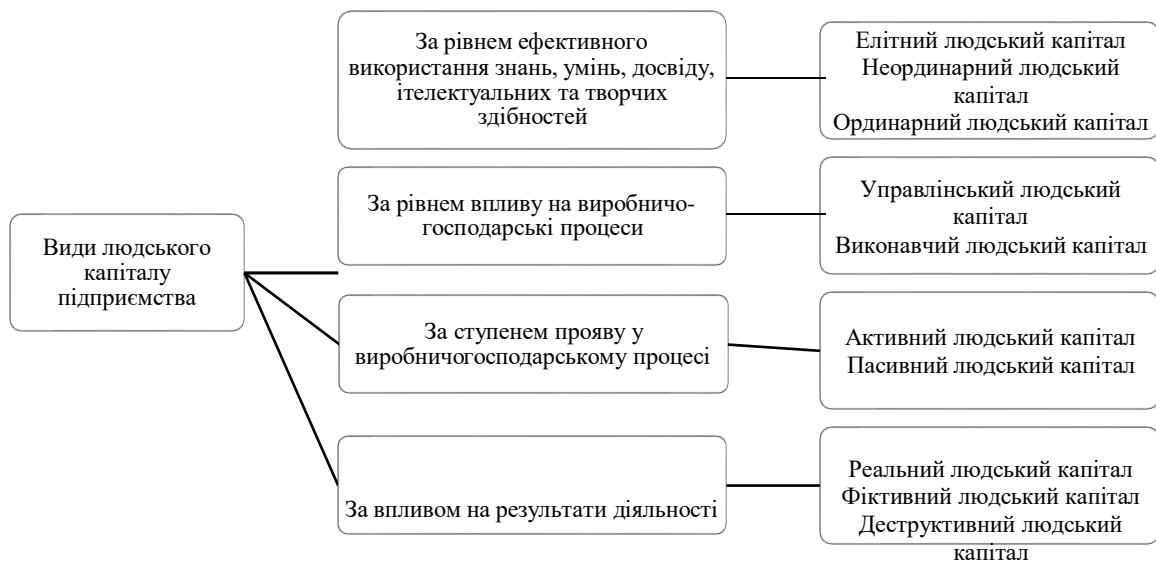


Рис.1.2. Класифікація людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Об'єктом людського капіталу виступають знання соціального і загальноосвітнього характеру, накопичений досвід і навички [19, с.36].

Предметом людського капіталу виступають відносини, які виникають в процесі відтворення людського капіталу, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності [19, с.36].

Людський капітал організації визначає можливість ефективного

використання виробництва, що в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність і ціну підприємства. Використання людського капіталу на підприємстві вимагає нових підходів до управління: лідерство, система мотивації, пріоритети, стиль управління і т.д. Дані фактори представляють людський капітал як засіб здійснення впливу на соціально-економічні процеси.

В літературі багатьох авторів поняття «управління персоналом» і «управління людським капіталом» ототожнюються, або їх трактовки носять суперечливий характер, що створює плутанину. Проаналізувавши літературні джерела, спробуємо розібратися в цих поняттях (табл.1.2).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення понять «управління людським капіталом»
та «управління персоналом»**

Автор	Визначення
Визначення поняття «управління людським капіталом»	
Антонюк В.П.	«...це наука та галузь практичної діяльності, спрямована на виявлення закономірностей та факторів, розробку методів та технологій, що дозволяють організації максимально ефективно залучати та використовувати людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку у співробітників при найбільш повному та якісному досягненні організаційних та особистих цілей» [1]
Артеменко Л.Б.	«...являє собою людський аспект управління підприємством та відносин працівників зі своїми компаніями. Мета управління людським капіталом забезпечити використання співробітників підприємства, тобто. її людські ресурси таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від них умінь та навичок, а працівники — максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від своєї праці» [3]
Васильєва О. І., Рибка А. О.	«...управління, засноване на розвитку творчих здібностей, спрямоване на мотивацію і стимулювання інноваційної поведінки персоналу організації» [11]
Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю.	«...це планування, організація, контроль, координація, мотивація і аналіз придбання, збереження, розвитку і ефективного використання всіх елементів формування людського капіталу для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей і завдань фірми (організації)» [35]
Визначення поняття «управління персоналом»	
Барський Ю.М.	«...це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації» [5]

Продовження табл.1.2

Автор	Визначення
Визначення поняття «управління персоналом»	
Гавкалова Н. Л.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації» [17]
Сардак О.В.	«...самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу» [44]
Харитоненко С.В.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [52]

Джерело: систематизовано автором [1, 3, 5, 11, 17, 35, 44, 52]

Основні відмінні риси понять «управління персоналом» та «управління людськи капіталом» наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Основні відмінні риси понять «управління персоналом» та
«управління людськи капіталом»**

Управління персоналом	Управління людськи капіталом
Реактивна, допоміжна роль	Проактивна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах та правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу у світлі цілей бізнесу
Персонал сприймається як витрати, які необхідно контролювати	Персонал сприймається як інвестиції, які необхідно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються лише на рівні топ-менеджера	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається у ході колективних переговорів	Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається залежно від внутрішніх чинників організації	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок у додаткову вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей у світлі наслідків для персоналу	Повна відданість цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 14, 19, 26]

Аналіз вивченої літератури показує, що управління людським капіталом вирішує глобальні, довгострокові, принципово нові завдання. В його функції входить: планування людського капіталу, розвиток індивідуальних здібностей та підвищення кваліфікації, планування витрат на персонал у рамках загальних витрат організації. У свою чергу управління персоналом займається вирішенням повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання та виконує ряд не таких глобальних функцій, як управління людським капіталом: підбір та розстановка кадрів, управління трудовою мотивацією, вирішення конфліктів, організація оцінки персоналу, організація оплати праці [1].

Отже, можна зробити висновок, що:

- управління людським капіталом орієнтоване на потреби самої організації у робочій силі, коли управління персоналом орієнтоване на потреби працівників;

- управління людським капіталом стратегічного виміру робить кадрову політику активнішою на відміну пасивної і реактивної політики, характерною для традиційних моделей управління персоналом;

- в управлінні людським капіталом відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників усіх ланок інтегрується до системи кадрового менеджменту, яка здатна ефективно реалізувати таку політику;

- також відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу із персоналом. Це означає, що головні колективістські цінності, властиві управлінню персоналом переходять в індивідуалістичні;

- управління людським капіталом спрямоване на підвищення довгострокових інвестицій у людський капітал, які забезпечують професійне зростання працівників підприємства, покращення якості умов праці;

- в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівників, то в управлінні людським капіталом акцент переноситься на

управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації;

- також нова система кадрового менеджменту передбачає сильну та адаптивну корпоративну культуру, яка стимулює умови взаємної відповідальності найманого працівника та роботодавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її «найкращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних та організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем [2].

Отже, управління персоналом – це ретельна та поетапна робота з професіоналами або співробітниками організації, а потім управління людьми за допомогою об'єданого зв'язку між контролем та співробітниками. А управління людським капіталом – це функція управління, що допомагає менеджерам планувати, наймати, проводити відбір, навчати, розвивати, відновлювати та надавати підтримку членам організації [3].

Таким чином, аналіз вивченої літератури показує: управління персоналом визнає, що організація має персонал і має на увазі, що цим самим персоналом потрібно керувати, коли управління людським капіталом стає частиною управління персоналом. Управління людським капіталом йде трохи далі і бачить у людях не просто персонал, а важливий організаційний ресурс та концентрується на управлінні цим ресурсом з точки зору максимізації користі для компанії, що є однією із складових сучасної парадигми менеджменту.

Від ефективності використання та управління людським капіталом залежить результативність економічної діяльності підприємства. Отже, перед підприємством постає певне питання, як потрібно здійснювати управління людським капіталом, щоб за результатами аналізу вжити заходів щодо підвищення ефективності його використання.

Відповідно до цього, управління людським капіталом організації може бути засноване на використанні моделі циклічної взаємозалежності мотивації співробітників і результатів економічної діяльності організації. Дана модель

представлена на рис.1.3.

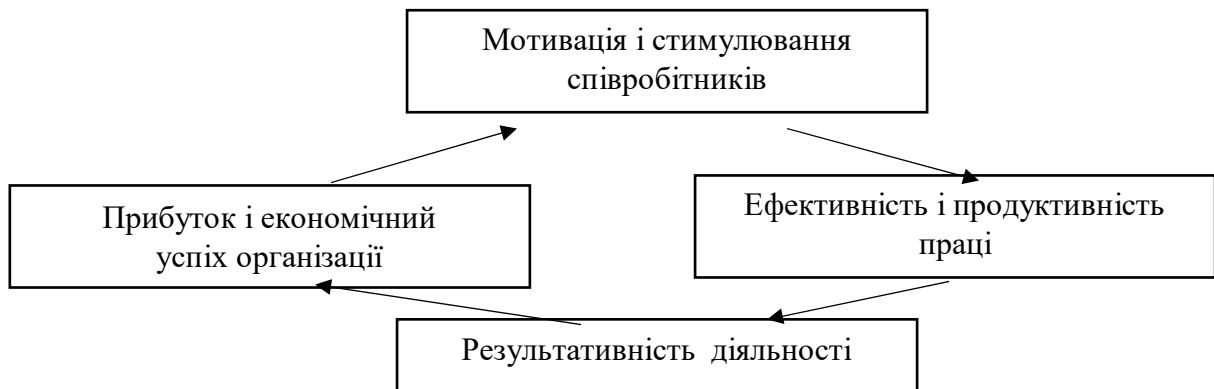


Рис.1.3. Модель управління людським капіталом

Джерело: складено автором на основі [19]

Формування системи управління людським капіталом на основі даної моделі дозволяє на основі результатів його використання здійснювати фактичну оцінку людського капіталу для визначення економічної ефективності організації. Виходячи з моделі управління людськими ресурсами, мотивація і стимулювання персоналу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності організації.

Модель управління людськими ресурсами підприємства стає ефективною в тому випадку, якщо будуть враховуватися специфічні особливості організації, а також трудового колективу в цілому і окремих працівників зокрема. В цьому випадку, підприємство отримає позитивний економічний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці, а згодом і збільшення кінцевого фінансового результату.

Таким чином, людський капітал є головною цінністю сучасного суспільства, а також основним фактором економічного зростання як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. Щоб збільшити людський капітал, необхідно приділяти особливу увагу цим показникам діяльності підприємства і інвестувати необхідні кошти в кожну його складову з метою підвищення його ефективності.

Реалізація курсу на інноваційну модель економічного зростання України пов'язана з усвідомленням того, що конкурентоспроможність людського ресурсу є основним фактором науково-технічних нововведень, вирішальною умовою виживання і зростання більшості вітчизняних підприємств. В сучасних умовах людський капітал є найважливішою складовою інтелектуального капіталу промислового підприємства, який, в свою чергу, являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів капіталізованих підприємством знань, навичок і відносин - як внутрішніх, так і зовнішніх, тобто здатних приносити дохід [35].

Специфіка проблематики управління людським капіталом на промисловому підприємстві полягає в тому, що традиційно їх провідним ресурсом і елементом вважався технічний капітал - обладнання, яке визначалося в свою чергу тим чи іншим технологічним укладом, виробничі комунікації, організаційні аспекти виробничих процесів, інженерні рішення і тому подібні аспекти. Це проявлялося, перш за все, в інвестиційній політиці підприємств. Багато українських менеджерів як і раніше знаходяться в рамках старої парадигми економічного мислення, згідно з якою витрати на розвиток людини не розглядаються як спосіб нарощування активів підприємства.

На вітчизняних підприємствах довгий час процес управління людським капіталом зводився до менеджменту персоналу. Функції управління персоналом, як правило, були розділені між наступними відділами (службами): кадрів, технічного навчання, організації праці і заробітної плати. До них ще можна додати юридичний відділ, відділ головного технолога, плановий відділ, що опосередковано мають відношення до цього процесу, відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ соціального розвитку або соціологічну службу, якщо вони були.

Занадто вузьке розуміння управління людським капіталом виражається і в тому, що на багатьох підприємствах практично відсутня діяльність по так званому «управлінню знаннями». Між тим, більшість авторів і фахівців в даній сфері вважає, що ця діяльність - процес управління знаннями - є невід'ємною

частиною як загальної стратегії розвитку підприємства, так і нарощування його капіталу, носієм якого, в кінцевому рахунку, виступає людина.

Концепція управління знаннями з'явилася порівняно недавно, проте важливість її полягає в тому, що керуючи знаннями, менеджери керують вартістю і прибутковістю людського капіталу. Іншими словами, управління знаннями направлено на максимальне використання потенціалу персоналу організації, виявлення невикористаних резервів.

У сучасних умовах реформування організаційних структур управління відповідно до вимог ринкової економіки і акцентом на інноваційний розвиток на вітчизняних підприємствах буде відбуватися підвищення ролі управління таким важливим видом ресурсу як людський капітал, що продиктовано низкою об'єктивних обставин:

- по-перше, докорінно змінилися умови, в яких розвивається економіка. Ці зміни пов'язані з проявом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів, особливо робітників високої кваліфікації. Тому внутрішніми резервами стають оптимальний розподіл за робочими місцями, краще використання персоналу;

- по-друге, орієнтація на інноваційний розвиток повинна супроводжуватися більшою інтенсивністю праці, а значить, і більшою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівника, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їх зростання.

- по-третє, перебудова політики в сфері управління людським капіталом організації веде за собою розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

Зазначені обставини ведуть до того, що в ряді організацій вже виникають служби управління персоналом оновленого типу. Ці нові служби

створюються, як правило, на базі традиційних: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими

ресурсами в організації. Вони починають розширювати коло функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів. Проте, формальна перебудова управління трудовими ресурсами мало що дає з точки зору зміни концептуального підходу.

Якщо виходити з концепції людського капіталу, то методи управління людським капіталом підприємства в найширшому сенсі повинні бути спрямовані на здійснення процесів капіталізації - накопичення і перерозподілу - людських ресурсів.

Таким чином, теорія людського капіталу дозволяє виявити ефективність вкладених в людський фактор фінансових коштів, що дозволяє оцінити ефективність економічної діяльності підприємства.

1.2. Структурні елементи людського капіталу та їх характеристики

В умовах нестійкого економічного розвитку питання максимального і всебічного використання людського капіталу знаходяться на піку значущості, все більш вагома роль у розвитку економіки країни виділяється людині як носію національного багатства. Однак в українській практиці доводиться часто стикатися з неефективним використанням людського капіталу, обумовленим працевлаштуванням населення не за фахом, невідповідністю кваліфікації вимогам робочих місць та іншими аспектами.

У наукових роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників теорії людського капіталу можна виділити кілька концептуальних підходів до визначення його сутності. Вищевказані підходи мають одну загальну особливість - розуміння людського капіталу як сукупності визначених характеристик або якостей, які, в кінцевому підсумку, можуть розглядатися як його структурні елементи. Відмінності ж полягають в різних підходах до визначення структури людського капіталу, і вигод від розвитку його окремих

елементів.

В рамках першого історично виниклого підходу людський капітал розглядається як сукупність наявних у людини запасу здібностей і якостей, як вроджених, так і набутих. Відмітимо, що наукових роботах цього напрямку майже не приділяється увага можливого використання людського капіталу з точки зору отримання економічних вигод [42].

Другий напрямок визначає людський капітал як сукупність характеристик, що дозволяє індивіду отримувати більш високі доходи в майбутньому [56, с.12]. В рамках даного підходу вже розглядаються індивідуальні та корпоративні вигоди від ефективного використання накопичених знань, навичок та інших здібностей. До індивідуальних вигод можна віднести можливість пошуку роботи в глобальному середовищі, отримання більш високих доходів, зниження ймовірності стати безробітним, і т.п. Корпоративні вигоди можна визначити як збільшення добробуту організації, зростання її прибутку і рентабельності, поліпшення іміджу, зміцнення позицій на ринку та ін.

І третій напрямок відображає найбільш сучасні наукові погляди в цій області, і трактує людський капітал як джерело конкурентної переваги національної економіки або окремо взятого регіону [2]. Прихильники даного підходу наголошують не тільки індивідуальну корисність від реалізації потенціалу особистості, скільки економічний і соціальний ефект для суспільства в цілому.

Структуру людського капіталу також не можна розглядати однозначно, у міру розвитку інтересу до проблем людського капіталу вона ускладнювалася і трансформувалася: від базових складових, таких як освіта і здоров'я, до нематеріальних компонентів, що включають мотиви, особливості характеру, виховання та ін.

Це призводить до необхідності розділити сукупність характеристик, що утворюють структуру людського капіталу на кілька складових. Наприклад, Берглезова Т.В. [6] виділяє загальні компоненти людського капіталу, що

зустрічаються в більшості наукових праць з даної тематики, і специфічні, що зустрічаються в роботах окремих авторів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Компоненти людського капіталу

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

Джерело: складено автором на основі [2, с.76]

Компоненти людського капіталу можна також умовно класифікувати за джерелом походження, і за якістю вкладень в розвиток (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Структурні елементи людського капіталу

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

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 14, 19, 26]

Виділення різних критеріїв класифікації компонентів людського капіталу має значне прикладне значення для більш глибокого розуміння особливостей їх формування та використання. Як узагальнення можна сказати,

що, незважаючи на істотні відмінності в трактуваннях сутності людського капіталу і його складових, можна виділити єдину основу, на базі якої формуються всі інших характеристики. Такою основою більшість авторів вважають освіту, стан здоров'я, професійну мобільність.

Значення освіти як структурного елементу людського капіталу важко недооцінити. Очевидно, що професійні знання працівників становлять основу успішного функціонування підприємства. Освіта підвищує ефективність людини не тільки в якості працівника, а й в якості того, хто навчається, тобто прискорює і полегшує процес подальшого накопичення знань і навичок. Крім того, вітчизняними та зарубіжними вченими доведено, що підвищення рівня освіти населення, а значить, і людського капіталу, як правило, веде до зростання зайнятості та рівня оплати праці, що крім економічних вигод, тягне за собою і сприятливі соціальні наслідки.

Відповідно, факторами, здатними вплинути на розвиток такого компонента, як освіта, можуть виступати:

- індивідуальні здатності до навчання і творчого мислення;
- стан системи загальної та професійної освіти;
- рівень освіти старших членів сім'ї;
- сімейне традиції;
- підтримка науки і інновацій з боку держави, та ін.

Стан здоров'я є також однією з найважливіших складових людського капіталу. Безумовно, фізичний і емоційний стан людини може бути зумовлений великою кількістю факторів, наприклад, генетичними особливостями, його способом життя, екологічними умовами проживання. Більш того, з плином часу відбувається поступовий «знос» ресурсів людини, що позначається на якості його роботи. Тому гарне здоров'я передбачає суттєві витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, здорове харчування і поліпшення життєвих умов, що збільшує тривалість життя, дозволяє уповільнити фізичний знос людського капіталу, підвищує працездатність і продуктивність праці.

Серед факторів, що впливають на компонент здоров'я, виділяють:

- генетичні особливості особистості;
- рівень медичного обслуговування і стан системи охорони здоров'я;
- віддаленість від медичних установ;
- розвиненість систем обов'язкового і добровільного медичного страхування;
- розвиток фізичної культури і спорту;
- демографічна ситуація, і ін.

Професійна мобільність передбачає можливість міграції працівників з місць з невисокою ефективністю використання їх капіталу в місця з більш високою затребуваністю їх кваліфікації, більш високим рівнем оплати праці; а також пошуку і доступу до інформації про більш привабливі робочі місця.

На розвиток професійної мобільності можуть впливати такі фактори як політика в сфері зайнятості; становище країни в системі міжнародної трудової міграції; рівень підготовки та перепідготовки кадрів в організаціях та ін.

Умовно сукупність факторів, що впливають на розвиток і використання людського капіталу, можна розділити на кілька груп - інституційно-правові, соціально-економічні, демографічні, технологічні, культурні, екологічні та ін. Кожен з факторів здатний надавати стимулюючий і перешкоджаючий вплив, проте розвиток людського капіталу є продуктом не тільки їх впливу, але і результатом інвестицій.

Інвестиції в людський капітал - неоднозначне поняття. Воно може включати в себе сумарні вкладення в профілактику і підтримку здоров'я, в отримання освіти, в придбання професійних знань і кваліфікації, в зміну місця проживання, в пошук інформації на ринку праці, вкладення в розвиток і зростання людини як особистості. суб'єктами формування інвестицій в людський капітал виступають сім'я, організація, держава. Особливу значущість питання інвестування коштів в освіту, охорону здоров'я, мобільність набувають в сучасних умовах, коли людський капітал визнаний одним з головних чинників економічного зростання. Рівень розвитку

людського капіталу в країні, розширення процесу його відтворення за рахунок додаткових інвестицій багато в чому визначають ефективність національної економіки, можливість держави зайняти відповідне місце в світовому економічному просторі.

Таким чином, проведений аналіз структурних елементів людського капіталу дозволяє виділити особливості кожного з них і зробити висновок про необхідності формування, розвитку і використання даних елементів в вирішенні актуальних завдань, що стоять перед кожним суб'єктом господарювання.

1.3. Підходи до оцінки людського капіталу у вітчизняній і зарубіжній практиці

За визначенням більшості економістів, людський капітал це цілий ряд якостей, що визначає продуктивність: придбані знання (освіта), навички, здоров'я, мотивація і природні здібності, що є властивістю людської природи, і які можуть бути в тій чи іншій мірі залучені в процес виробництва товарів і послуг.

Людський капітал є формою капіталу з тієї причини, що являє собою джерело наступних заробітків або задоволень (вартість, що приносить додаткову вартість). Так, людський капітал, будучи складною економічною категорією, має низку якісних і кількісних характеристик.

На даний момент оцінка людського капіталу є вельми актуальною проблемою, вирішення якої породжує різні методи і підходи. Необхідність його оцінки та вимірювання продиктована все більш зростаючою роллю в розвитку підприємства і підвищення ефективності його діяльності, зокрема.

Отже, людський капітал як складна економічна категорія має якісні та кількісні характеристики. Для обґрунтування ефективності формування, розвитку і використання людського капіталу необхідні його кількісні

характеристики. Для цього представляється доцільним розглянути підходи до його вартісної оцінки у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Підприємство як економічний суб'єкт є основним двигуном економіки країни. Оцінюючи людський капітал підприємства, можна спрогнозувати його майбутній економічний розвиток [19, с. 39]. На сьогоднішній день існує досить багато методик і підходів до оцінки людського капіталу на підприємстві. Згідно з методикою І. Фішера, людський капітал оцінюється через майбутній дохід його носія.

Використання людського капіталу, як і іншого капіталу, розглядалося ним шляхом отримання відсотка від універсальної форми будь-якого доходу (заробітної плати, прибутку, ренти). Дисконтована сума майбутніх доходів і становить величину використаного капіталу [45]. В даному підході людський капітал оцінюється тільки через майбутні доходи індивідів, при цьому не враховуються його складові частини, такі як освіта, здоров'я, навички, досвід, а також інвестиції в нього.

Г. Беккером, одним із засновників теорії людського капіталу, спільно з Б. Чісуїк [45] була розроблена формула розрахунку доходу власників капіталу, як людського, так і фізичного. Людський капітал було оцінено ними як «загальний заробіток будь-якої особи після закінчення його інвестування в людський капітал дорівнює сумі доходів на ці інвестиції і заробітків від його початкового людського капіталу» [45, с. 192]. У розрахунку даної методики враховуються інвестиції тільки самого індивіда.

Я. Фітц-енц [51] в своїй роботі доводить теорію, що роботодавець, не вимірюючи те, що має, не зможе ефективно управляти цим, зокрема, людським капіталом. Він розглядав людський капітал на підприємстві як прибуток на кожного співробітника, тим самим визначаючи його як додану вартість людського капіталу [51]:

$$Д = \frac{\text{Дохід} - (\text{Витрати} - \text{Зарплата} - \text{Пільги})}{\text{Еквівалент повної зайнятості}} \quad (1.1)$$

де Д - додана вартість, а еквівалент повної зайнятості відображає

кількість часу, витрачений на виробництво конкретної суми прибутку.

Ефективність вкладень в людський капітал Я. Фітц-енц визначає як коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал [51]:

$$KI = \frac{(\text{Дохід} - (\text{Витрати} - \text{Зарплата} - \text{Пільги}))}{(\text{Зарплата} + \text{Пільги})} \quad (1.2)$$

Для оцінки впливу людського капіталу на процеси, які відбуваються на підприємстві, Я. Фітц-енц була запропонована матриця оцінки виконання процесу з трьома головними складовими: сервіс, якість і продуктивність, а також факторами, що впливають на них: витрати, час, кількість, помилки, реакції. Будь-яка дія людини впливає на певний квадрант матриці. Я. Фітц-енц в процесі своїх досліджень використовував систему збалансованих показників для оцінки людського капіталу підприємства [51, с. 270-271].

В. Аллавердян [48] оцінює кадровий потенціал компанії як сукупність оціночної вартості всіх працівників. Дана вартість визначається як утворення заробітної плати працівника і гудвілу його кадрового потенціалу, де гудвіл визначають як ринкову вартість працівника, а розраховується він як сума витрат на підбір персоналу. «Г. Тугускіна допрацьовує даний підхід оцінки кадрового потенціалу інвестиціями в нього, а гудвіл розглядає як суму показників: індексу прибутку людського капіталу, індексу вартості людського капіталу та коефіцієнта професійної перспективності» [48]. Індекс прибутку людського капіталу визначається як відношення прибутку до еквіваленту повного робочого часу працівника.

Індекс вартості людського капіталу - як відношення загальних витрат на персонал до еквіваленту повного робочого часу співробітника. Коефіцієнт професійної перспективності розраховується на основі оцінки рівня освіти і стажу роботи за спеціальністю. У даній методиці не враховується досвід і навички працівника - важливі елементи людського капіталу в виробничій діяльності, а також відсутня можливість виділення прибутку, створеної людським капіталом [48].

Н. Ф. Чеботарьов [54] розглядає людський капітал як «систему

елементів, включають інтелектуальний капітал, структурний капітал, соціальний капітал і клієнтський капітал» [54, с. 270-271]. У зв'язку з чим для отримання загальної оцінки людського капіталу компанії він оцінює кожен складовий елемент окремо. Інтелектуальний капітал оцінюється ним трьома способами. Перший спосіб включає сумарні витрати, пов'язані зі створенням і охороною нематеріального активу. Другий враховує ступінь морального старіння нематеріального активу, а третій розраховує залишкову вартість об'єкта нематеріального активу. По-особливому Н. Ф. Чеботарьов виділяє метод виграшу в собівартості, який визначає зміну собівартості продукції, послуг внаслідок використання нематеріального активу та економії на витратах, що входять в собівартість. Даний метод також поширюється і на інші елементи людського капіталу, зокрема, на структурний капітал.

Таким чином, структурний капітал компанії може бути оцінений на основі вкладу даного ресурсу в додану вартість продукту або послуги компанії.

Кількісно соціальний капітал компанії дуже важко оцінити, Н. Ф. Чеботарьов розглядає його як кількість і якість соціальних норм, зв'язків і цінностей, а показниками визначає: довіра, партнерство, соціальні зв'язки. Клієнтський капітал оцінюється як частина гудвілу підприємства – шляхом здійснення продажів постійним клієнтам, задоволених якістю, ціною продукції даного підприємства та постійно укладають з ним договори співробітництва [54]. Таким чином, методика оцінки людського капіталу Н. Ф. Чеботарьова досить докладно розглядає людський капітал, внаслідок чого ускладнена розрахунком певних показників, частина з яких розраховується побічно, а, значить, втрачається валідність.

Певний підхід до оцінки людського капіталу працівників компанії запропонували вчені з Мічиганського університету. Їх методика ґрунтується на умовній і реалізованій вартості кожного працівника. Очікувана умовна вартість працівника полягає у визначенні обсягу послуг, які працівник в період своєї трудової діяльності надасть або реалізує. Очікувана реалізована вартість

відображає його цінність з урахуванням тривалості роботи на даному підприємстві [49].

К. К. Арабян [2] розглядає три методи оцінки людського капіталу. Перший метод якісної оцінки людського капіталу полягає у визначенні ключових якісних показників працівників за допомогою вагових коефіцієнтів. Якості кожного працівника визначаються експертами, висновки про рівень людського капіталу кожного працівника робляться на підставі порівняння отриманих значень в ході оцінки з еталонними. Другий метод оцінки людського капіталу спирається на аналіз інвестицій в нього. Розглядається ефективність інвестицій в людський капітал на певному етапі інвестування. До інвестицій відносять тільки витрати підприємства на освіту працівника, результативність яких визначається підвищенням продуктивності його праці. Згідно з третім методом людський капітал оцінюється за аналогією з фізичним, для чого після визначення початкової вартості співробітника необхідно врахувати коефіцієнт зносу знань. Якщо первісна вартість працівника оцінюється за результатами тестувань і атестації, то коефіцієнт зносу, в свою чергу, визначається виходячи зі статистичних даних, що відображають засвоєння і забування нових знань. Слід зазначити, що методика оцінки людського капіталу К. К. Арабян враховує тільки вкладення в освіту, при цьому не враховуються інвестиції в інші елементи людського капіталу - здоров'я, мотивацію і ін. [2, с. 106-107].

Підхід Ревуцького Л.Д. [42] до оцінки кадрового потенціалу працівника підприємства розглядається як дисконтована сума витрат працівника на отримання професійної освіти, доходів, отриманих працівником на підприємстві за певний період, частка прибутку, створеної працівником, і інвестиції, вкладені в підвищення його кваліфікації [42]. Таким чином, в оцінці вартості людського капіталу Ревуцького Л.Д., також як і в підході К. К. Арабян, не враховуються інвестиції в здоров'я та мотивацію працівників.

Результати проведеного аналізу існуючих методик оцінки людського капіталу доцільно агрегувати в таблицю 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз методик і підходів оцінки вартості людського капіталу підприємства

Автори методики	Особливості методики	Недоліки методики
И. Фішер	ЧК оцінюється через майбутні дисконтовані доходи індивідів	Не враховуються інвестиції та елементи ЧК
Г. Беккер, Б. Чисуїк	Враховуються інвестиції в ЧК і їх ефективність	Враховуються інвестиції в ЧК тільки самого індивіда (в розрахунку не беруть участі вкладення підприємства)
Я. Фитц-енц	У розрахунок вартості ЧК бере участь прибуток підприємства на кожного співробітника через додану вартість ЧК	Масивність розрахунку матриці оцінки
И. Ф. Чеботарев	ЧК оцінюється через сукупні елементи: інтелектуальний капітал, структурний капітал, соціальний капітал і клієнтський капітал	Складність розрахунку, недостатня валідність показників
В. Аллавердян, Г. Тугускина	Враховується гудвіл працівника і його потенційна вартість	Не враховуються досвід і навички працівників, відсутність взаємозв'язку прибутку і людського капіталу
Вчені Мічиганського університету	Враховується потенційна цінність працівника протягом трудової діяльності	Складність в обчисленні показників
К. К. Арабян	У розрахунку присутній експертний метод оцінки якісних показників	В якості інвестицій враховуються інвестиції тільки в освіту
В. В. Царева, А. Ю. Евстратова	Враховується віддача від інвестицій в ЧК у вигляді частки прибутку створеної людиною	Не враховуються інвестиції в здоров'я та мотивацію працівника

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 10, 14, 19, 26]

Таким чином, кожен з розглянутих підходів до оцінки людського капіталу має свої особливості і недоліки, але застосування їх в основному ускладнене відсутністю необхідних для розрахунку даних, а також використанням якісних показників, що визначають суб'єктивний характер одержуваних оцінок. Варто відзначити, що у всіх існуючих методиках оцінки вартості людського капіталу на мікрорівні не враховується інноваційний

розвиток підприємства, що є пріоритетним і актуальним напрямком розвитку економіки.

На сьогоднішній день в розрахунку оцінки вартості людського капіталу загальноприйнятими і найбільш поширеними методами є: метод якісної оцінки, метод витрат на людський капітал, метод первинних і відновлювальних витрат, фінансовий метод.

Метод якісної оцінки працівників підприємства має на увазі бальну оцінку якісних характеристик індивідів: стаж, рівень освіти і творче мислення. Проблема використання даного методу підприємством полягає в складності проведення опитування і великій похибці в достовірності інформації. Сучасні вчені і економісти вважають, що вирішенням цієї проблеми може стати створення комплексної системи показників якісної оцінки [43, с.47].

Метод, заснований на витратах на людський капітал, включає всі витрати, які підприємство постійно спрямовує на розвиток і мотивацію своїх працівників (оплата праці, соціальний пакет, охорона праці, податки і інші відрахування). Даний метод не може оцінити людський капітал в повній мірі, так як в ньому не враховується якісна складова людського капіталу. Переважна простота даного методу перекривається його неточністю [45, с. 195].

Метод початкових і відновлювальних витрат розглядає витрати, які підприємство несе при високій плинності і змінюваності кадрів шляхом навчання новоприйнятих працівників (початкові витрати), виплат допомоги при звільненні, відновлення соціально-психологічного клімату в колективі (відновлювальні витрати) [15]. Розрахувати витрати щодо погіршення соціально-психологічного клімату в колективі практично неможливо. Таким чином, даний метод ускладнений отриманням необхідної інформації як по самому підприємству, так і по конкуруючим підприємствам, так як дана інформація далеко не завжди є доступною. Однак в опитуванні за оцінкою людського капіталу в порівнянні з методом прямих витрат він є більш точним.

Фінансовий метод розглядає вартість людського капіталу як різницю

ринкової вартості компанії і вартості її матеріальних і нематеріальних активів. Недоліком даного методу є відсутність обліку вартості клієнтського капіталу і нестабільна ринкова вартість підприємства [18, с.96].

Компанії, що оцінюють людський капітал, вибирають метод оцінки, найбільш зручний для них. Але всі вони, намагаючись оцінити його в кількісному вираженні, чітко усвідомлюють необхідність в поданні загального вкладу працівників в організацію, наскільки вони лояльні по відношенню до неї.

Застосування методів оцінки людського капіталу на будь-якому підприємстві дозволяє вибудувати повну картину формування та використання людського капіталу, а також визначити області розвитку для його повноцінного відтворення. Періодична оцінка людського капіталу дозволить аналізувати ефективність управління людськими ресурсами. Розвиваючи людський капітал, підприємство створює задел для реалізації його інноваційного потенціалу, що, в свою чергу, позитивно відбивається на його конкурентоспроможності.

Аналіз методик оцінки людського капіталу підприємства показав, що спільними недоліками даних методик є відсутність необхідних даних для розрахунку, відсутність єдиної методики розрахунку показників, ймовірність виникнення подвійного рахунку. При цьому проблемами оцінки людського капіталу підприємства є обмеженість інформаційних ресурсів, відсутність єдиної методики оцінки, суб'єктивний характер окремих результатів і ін. Все це визначає необхідність розробки універсальної моделі оцінки людського капіталу підприємства з урахуванням недоліків існуючих моделей.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «Компанія Легасі»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Компанія Легасі»

Приватне підприємство «Компанія Легасі» (ПП «Компанія Легасі») - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. ПП «Компанія Легасі» є юридичною особою. Юридична та фактична адреса підприємства: 02100, м. Київ, вул. Бажова, буд. 2, кв. 123. Основним видом економічної діяльності ПП «Компанія Легасі» за КВЕД є: «18.12 Друкування іншої продукції».

Мета ПП «Компанія Легасі» - вдосконалення і розвиток підприємства, незмінна висока якість продукції, гідні умови праці та соціальні гарантії нашого колективу.

На ПП «Компанія Легасі» діє лінійно-функціональна організаційна структура (рис.2.1). Очолює підприємство директор (установчими документами підприємства директором призначено Боровського О.В.), який реалізує основні функції управління, такі як: оперативне управління, перспективний розвиток, так само окремі функції управління підприємством виконують безпосередні керівники відділів.

Лінійно-функціональна структура організації цілком відповідає її функціям і не вимагає зміни, проте необхідно збільшити число рівнів управління. Разом чисельність персоналу ПП «Компанія Легасі» становить 97 осіб. Дана структура дозволяє компанії істотно підвищити ефективність роботи за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних відділів у процесі реалізації одного проекту, що позитивно позначається на терміні виконання робіт.



Рис.2.1. Організаційна структура ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором на основі даних ПП «Компанія Легасі»

ПП «Компанія Легасі» має вигляд правильної ієрархії, по гнучкості система є лінійною. Директор контролює роботу через керівників за напрямками діяльності. У зв'язку з тим, що розміри підприємства не великі, чисельність підприємства становить 97 осіб, воно має 3 основних відділи:

- відділ розвитку, який включає в себе склад, логістику, відділ додрукарської підготовки (це набір, дизайн, верстка, коректура) і відділ маркетингу та реклами, який займається активними і пасивними, а також роздрібними продажами;
- виробничий відділ, який включає в себе повний цикл виготовлення продукції;
- фінансовий відділ, який займається бухгалтерським і податковим обліками, створенням цін на послуги у вигляді прайсів, а також включає в себе кадрову службу.

Узагальнену організаційну характеристику ПП «Компанія Легасі» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна характеристика ПП «Компанія Легасі» в 2020 році

Критерії	Характеристика
Найменування	«Компанія Легасі»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Тип підприємства	Поліграфічне підприємство
Місцезнаходження	Україна, 02100, м. Київ, вул. Бажова, буд. 2, кв. 123.
Режим роботи підприємства	Понеділок- п'ятниця. З 9.00 до 19.00, перерва з 13.00 до 14.00.
Розмір підприємства	Середній
Асортиментний профіль	Поліграфічна продукція
Ціновий рівень	Середній
Основний контингент покупців за рівнем доходів	Фізичні та юридичні особи
Наявність інших видів діяльності	Немає
Кількість років роботи на ринку	15 років
Стадія життєвого циклу організації	Зрілості
Тип структури управління	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

В 2018 р. ПП «Компанія Легасі» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 55459 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) чистий дохід становить 42915 тис. грн., що на 50,7% більше показника 2019 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає меншими темпами (50,7%), ніж собівартість (65,37% в 2020рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ПП «Компанія Легасі».

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Компанія
Легасі» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,70
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
Інші операційні доходи, тис.грн.	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
Інші доходи, тис.грн.	22	35	184	13	149	59,09	425,71
Інші витрати, тис.грн.	266	54	0	-212	-54	-79,70	-100,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	46984	20260	33142	-26724	12882	-56,88	63,58
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування продукції, тис.грн.	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	361	322	260	-39	-62	-10,80	-19,25
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1550	1467	1188	-83	-279	-5,35	-19,02
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,84	0,70	0,77	-0,14	0,07	-16,47	9,73
Рентабельність діяльності (продаж),%	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26
Рентабельність продукції, %	3,34	7,38	3,61	4,03	-3,76	120,65	-51,03

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Компанія Легасі»

Невисоке значення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ПП «Компанія Легасі» становить 1467 тис. грн. в 2019 р. Негативна динаміка показника ПП «Компанія Легасі» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. (рис.2.2).

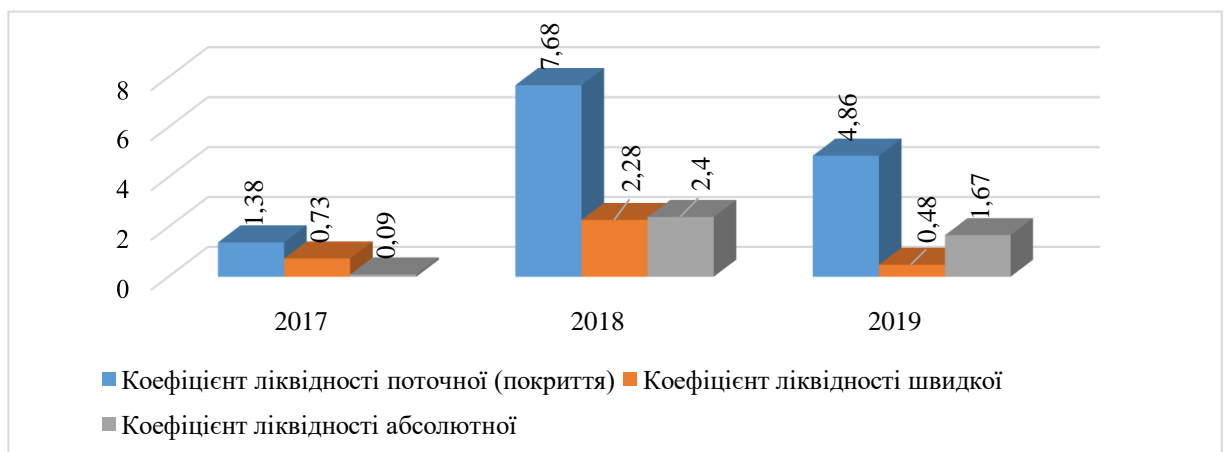


Рис.2.2. Динаміка показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Компанія Легасі»

Значення показника поточної ліквідності ПП «Компанія Легасі» знаходиться в нормативних межах протягом 2018 року, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2019 році на кожному

гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів ПП «Компанія Легасі». В 2020 році поточна ліквідність ПП «Компанія Легасі» була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності ПП «Компанія Легасі», то в 2018 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2019 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2020 році значення показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності ПП «Компанія Легасі», то в 2018 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2019 році значення показника становило 2,4, а в 2020 році 1,67.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ПП «Компанія Легасі» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ПП «Компанія Легасі» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцями відділу маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ПП «Компанія Легасі» систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз п'яти сил М.Портера для ПП «Компанія Легасі»

Параметр	Рівень впливу	Опис
Продукти-замінники «ціна-якість»	Високий	На ринку поліграфічної продукції спостерігається тиск з боку товарів-замінників, оскільки ключові виробники ринку здатні пропонувати аналогічну продукцію
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок поліграфічної продукції досить слабо сконцентрований, так як на ринку присутня велика кількість виробників. Таким чином, сила виробників визначає внутрігалузеву конкуренцію
Рівень появи нових гравців	Середній	Незважаючи на існуючу загрозу появи нових гравців на ринку, ймовірність того, що вони зможуть зайняти значну його частку, вкрай мала
Ринкова влада споживача	Сильний	Існування більш економічних варіантів створює ризик відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів
Загроза нестабільності постачальників	Слабкий	Постачальники сировини і матеріалів ринку досить стабільні

Джерело: складено автором

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновки про наявність вище середнього рівня конкуренції на ринку поліграфічної продукції. До основних факторів, що знижують рівень конкуренції, можна віднести те, що продукція даної компанії не є унікальною, тому є загроза появи і зміцнення позицій аналогічної продукції, виробленої конкурентами, а також висока ймовірність загострення конкурентної боротьби всередині галузі

Проведемо уточнений аналіз загроз і можливостей для ПП «Компанія Легасі», за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.4). Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПП «Компанія Легасі»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Зміна законодавства	2	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнесклімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі)	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
Всього								69,8	

Джерело: складено автором

Завершальним кроком PEST-аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, коли всі фактори розміщуються в порядку убудання своєї важливості (табл.2.5).

Проведений аналіз дозволив оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів на сталий розвиток ПП «Компанія Легасі». Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають: політичні фактори – це зміна законодавства та бюрократизація і рівень корупції; економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі); соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції; технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу ПП «Компанія Легасі»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Зміна законодавства	1,32	Інфляція	0,92
Бюрократизація і рівень корупції	0,72	Курси основних валют	0,92
Недосконала і складна податкова система	0,44	Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	0,68
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнесклімат	0,34
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2,4	Доступ до новітніх технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на дослідження і розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

Джерело: складено автором

Застосовуючи метод SWOT, виявляється можливість встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації; зовнішніми погрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а також встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Сильні сторони ПП «Компанія Легасі»:

1. Ціни від виробника - ціни від виробника дає можливість реалізовувати продукцію без торгових надбавок посередників.

2. Подальше гарантійне та післягарантійне технічне обслуговування - післяпродажне гарантійне і післягарантійне обслуговування відіграє важливу роль для покупців ПП «Компанія Легасі».

3. Високий рівень обслуговування - в ПП «Компанія Легасі» працюють висококваліфікований персонал. Персонал підприємства постійно підвищує свою кваліфікацію (перепідготовка, курси підвищення кваліфікації), що дозволяє підприємству бути впевненим у якісному обслуговуванні своїх клієнтів.

4. Висока якість продукції - ПП «Компанія Легасі» довгий час займається виробництвом та продажем поліграфічної продукції, технічна підтримка готова в найкоротші терміни усунути будь-які несправності.

5. Відстрочка платежу - ПП «Компанія Легасі» використовує гнучку цінову політику, є можливість розстрочки платежів, без використання штрафних санкцій за відстрочку платежу.

6. Наявність постійної клієнтської бази. Наявність клієнтської бази дозволяє підприємству враховувати потреби клієнтів.

7. Досвід роботи компанії - більше 15 років на ринку поліграфічної продукції України. Даний аспект дозволяє зарекомендувати ПП «Компанія Легасі» як надійного виробника продукції.

Слабкі сторони ПП «Компанія Легасі»:

1. Недостатня технічна оснащеність - на підприємство зовсім недавно

почалася модернізація обладнання. Старе обладнання часто виходить з ладу, що призводить до зростання витрат на його ремонт, в зв'язку з частими поломками.

2. Високі закупівельні ціни на сировину - ПП «Компанія Легасі» не має можливості впливати на ціни виробника, а транспортні витрати з доставки сировини із-за кордону роблять значний вплив на формування ціни.

3. Відстань постачальника - призводить до високих витрат з доставки, в зв'язку зі зростанням вартості на паливно-мастильні матеріали і зростанням мит.

Можливості ПП «Компанія Легасі»:

1. Вихід на нові сегменти ринку - ПП «Компанія Легасі» охоплює Київську область і даний сегмент ринку перебуває на стадії насичення, для подальшої позитивної діяльності підприємства необхідний вихід на нові території, розширення території діяльності.

2. Підвищення кваліфікації персоналу - в зв'язку з досягненнями НТП відбувається постійна модернізація обладнання і поява нових технологій, в зв'язку з чим виникає постійна необхідність перенавчання персоналу і підвищення його кваліфікації.

3. Впровадження нових технологій енергозбереження - впровадження даних технологій дозволить знизити витрати.

Загрози для ПП «Компанія Легасі»:

1. Поява нових конкурентів. З кожним днем аналогічних виробництв стає все більше, а отже існує ризик зменшення кількості споживачів, а відповідно зменшення прибутку.

2. Збільшення транспортних витрат - як зазначалося вище, це призведе до зростання собівартості, а отже до зростання ціни, або отримання організацією збитку.

3. Впровадження інноваційних технологій - призводить до зростання витрат на виробництво продукції, а отже до зростання її ціни.

За результатами проведеного SWOT - аналізу можна зробити

висновок, що при наявності існуючих сильних сторін і можливостей можна подолати наявні слабкі сторони і загрози.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ПП «Компанія Легасі»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість виходу на нові сегменти ринку 2. Наявність на ринку кваліфікованого персоналу 3. Впровадження нових технологій у виробництво 4. Орієнтація на інновації у виробленій продукції 5. Збільшення попиту 6. Зниження частки ринку зарубіжних конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання транспортних витрат 2. Впровадження інноваційних технологій 3. Посилення оподаткування 4. Поява нових великих конкурентів 5. Доопрацювання конкурентами їх конкурентних переваг 6. Вузька спеціалізація конкурентів на конкретному вигляді продукту 7. Зниження купівельної здатності 8. Чутливість до ціни
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові сегменти ринку дозволить залучити нових клієнтів 2. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів 3. Впровадження нових технологій передачі дозволить знизити витрати на надання послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість обслуговування та товарів дозволяє зберігати клієнтів 2. Залучення інвестицій в галузь 3. Використання результатів науково-технічного прогресу.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення інтегрованих маркетингових комунікацій 2. Вихід на нові сегменти ринку, дозволить сформувати позитивний імідж підприємства та напрацювати постійне коло клієнтів 3. Підвищення кваліфікації персоналу, дозволить зменшити плинність кадрів робочого персоналу. 4. Зниження витрат за рахунок збільшення виробничих потужностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових можливих постачальників сировини 2. Навчання і підготовка торгового персоналу 3. Пошук нових ринків збуту

Джерело: складено автором

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ПП «Компанія Легасі»: ціни від виробника; подальше гарантійне і післягарантійне технічне обслуговування; високий рівень і якість обслуговування; висока якість продукції; відстрочка платежу; наявність постійної клієнтської бази; досвід роботи компанії.

Серед недоліків діяльності організації відзначені наступні слабкі сторони ПП «Компанія Легасі»: неефективні заходи щодо просування бренду, реклами; недостатня технічна оснащеність; високі закупівельні ціни на сировину та матеріали; відстань постачальника.

Таким чином, з проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. ПП «Компанія Легасі» володіє явно вираженими конкурентними перевагами – ціни на продукцію нижчі за ціни конкурентів.

2. До істотних недоліків можна віднести високу ціну на продукцію і відносно невеликий асортимент продукції. Останній недолік можна буде усунути в міру визначення стратегії розвитку підприємства.

3. Серед можливостей можна відзначити вихід на нові ринки і збільшення частки ринку в Київській області і сусідніх регіонах. Розвиток своєї власної роздрібної мережі. При лояльній ціновій політиці, підборі компетентного торгового персоналу, збільшення асортименту і розширенні збутової мережі здійснити це цілком реально.

2.2. Аналіз ефективності формування та використання людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

Проведемо аналіз кількісних і якісних показників структури людського капіталу ПП «Компанія Легасі». Персонал ПП «Компанія Легасі» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи.

Всю роботу з управління людським капіталом на підприємстві здійснює

відділ кадрів, що включає три особи. Очолює відділ кадрів директор з персоналу, який здійснює управління працівниками відділу та підрозділів, бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації.

Всі співробітники відділу кадрів, включаючи керівний склад (заступників і помічників керівника), фахівців і виконавців, є підлеглими посадовими особами по відношенню до керівника відділу кадрів, який, в свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору ПП «Компанія Легасі». Менеджери відділу кадрів (менеджери кадрового діловодства) відносяться до фахівців служби персоналу. В них відповідальна робота з документами, яка вимагає практичних навичок і бездоганних знань трудового законодавства.

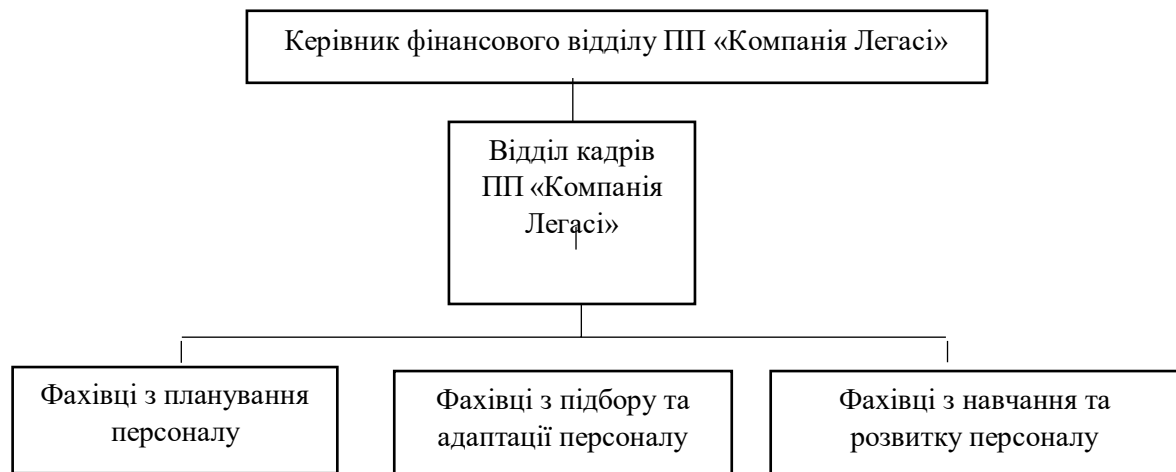


Рис.2.3. Організаційна структура відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»
Джерело: складено на основі даних ПП «Компанія Легасі»

Спеціалісти з підбору персоналу здійснюють підбір персоналу на вакантні посади. Ця діяльність пов'язана з розміщенням інформації в різних джерелах про наявні вакантні місця, в тому числі, співпраця з цього питання зі службою зайнятості населення, призначенням і проведенням співбесід з роз'ясненням претенденту характеру вакансії, умов праці та рівня заробітної плати, визначенням загального рівня претендента на вакантну посаду, його стажу та рівня професіоналізму. Спеціалісти з навчання та розвитку персоналу

вивчають рух кадрів, причини плинності кадрів та розробляють заходи щодо їх усунення, організують контроль стану трудової дисципліни в підрозділах ПП «Компанія Легасі» і виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, складають встановлену звітність, беруть участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також в оцінці ефективності навчання.

Проведемо дослідження структури людського капіталу ПП «Компанія Легасі», яку наведено в табл. 2.7.

Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал ПП «Компанія Легасі» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури людського капіталу ПП «Компанія Легасі»
за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною
ознакою, за 2018-2020 рр.**

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
							2019/2018		2020/2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	29	24,0	29	26,4	26	26,8	0	2,4	-3	0,4
Фахівці	24	19,8	21	19,1	19	19,6	-3	-0,7	-2	0,5
Службовці	15	12,4	14	12,7	11	11,3	-1	0,3	-3	-1,4
Робітники	53	43,8	46	41,8	41	42,3	-7	-2,0	-5	0,4
Всього	121	100,00	110	100,00	97	100,00	-11	0,0	-13	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

За результатами табл. 2.7 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ПП «Компанія Легасі» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ПП «Компанія Легасі» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

В структурі переважають група «фахівці», які в 2018 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2019 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і в 2020 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2020 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2020 році складала 19,6%.

Проаналізуємо чисельність людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за статево-віковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Чисельність людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за статево-віковими ознаками, за 2018-2020 рр.

Статево-вікова ознака	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
Жінки	75	71	65	-4	-5,3	-6	91,5
Чоловіки	46	39	32	-7	-15,2	-7	82,1
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	88,2
Пенсіонери	5	3	3	-2	-40,0	0	100,0
Молоді спеціалісти	116	107	94	-9	-7,8	-13	87,9

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

Відповідно до відхилення 2020 року від 2019 року, чисельність жінок в організації зменшилася на 6 осіб у 2020 році, водночас, як чисельність чоловіків зменшилася на 7 осіб. Також, зменшилася чисельність молодих спеціалістів на 13 осіб.

Проаналізувавши динаміку за статево-віковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та жінки, що є доцільним для розвитку даної організації. Чисельність людського капіталу організації за ознакою стажу наведено в табл. 2.9.

Відповідно до табл. 2.9, відхилення 2020 року від 2019 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 16%, від 1-3 років зменшилася на 20,6% та від 3-5 років на 10,7%. Також одночасно зросла

чисельність працівників зі стажем роботи від 5-10 років на 11,8% та зменшилася зі стажем більше 10 років на 16,7%.

Таблиця 2.9

Чисельність людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за ознакою стажу, за 2018-2020 рр.

Стаж роботи	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
до 1 року	27	25	21	-2	-7,4	-4	-16,0
1-3 роки	38	34	27	-4	-10,5	-7	-20,6
3-5 роки	29	28	25	-1	-3,4	-3	-10,7
5-10 років	19	17	19	-2	-10,5	2	11,8
більше 10 років	8	6	5	-2	-25,0	-1	-16,7
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	-11,8

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

Оцінювання ефективності формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» проведемо через відповідні коефіцієнти руху людського капіталу підприємства у 2018-2020 р. і занесемо їх у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка руху людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 р.

Показник	2 018 р.	2 019 р.	2 020 р.	Відхилення 2020 /2019 (+/-)
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	-0,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

Як бачимо з табл. 2.10, коефіцієнт обороту по прийому ПП «Компанія Легасі» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ПП «Компанія Легасі» в 2020 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ПП «Компанія Легасі» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2018 році становив – 0,0%, в 2019 році – 1,9%, в 2020 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу ПП «Компанія Легасі» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 рік відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%. Рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу на ПП «Компанія Легасі».

Головним способом мотивування співробітників ПП «Компанія Легасі» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ПП «Компанія Легасі» складається з: посадового окладу; доплат; премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ПП «Компанія Легасі», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано в першу чергу через зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

Здійснюючи порівняння розміру заробітної плати персоналу ПП «Компанія Легасі» з рівнем заробітної плати в Київській області та в Україні (табл.2.11), можна визначити, що в організації реалізується продумана

політика щодо матеріального стимулювання персоналу. Вона сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, заохочує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває творчий потенціал забезпечуючи цим підвищення результатів діяльності організації загалом.

Рівень інфляції, який у 2018 р. становив 9,8%, в 2019 р. – 4,1%, а в 2020 р. – 2,7% не перевищував темпи зростання заробітної плати на ПП «Компанія Легасі».

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників ПП «Компанія Легасі» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Таблиця 2.11

Динаміка середньої заробітної плати на ПП «Компанія Легасі», в Київській області та в Україні у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
«Середня заробітна плата на ПП «Компанія Легасі»	6494,1	8739,0	11108,5
«Середня заробітна плата у Київській області»	6406	8719	10999
«Середня заробітна плата в Україні»	6475	8777	10537
«Індекс інфляції, %»	109,8	104,1	102,7

Джерело: складено автором самостійно за даними відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості в праці.

Для всіх співробітників ПП «Компанія Легасі» надаються такі пільги:

1. Добровольне медичне страхування.
2. Частічне відшкодування вартості абонементів у фітнес-клуб і басейн.
3. Організація пільгового харчування.
4. Виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до

ювілею.

5. Щорічно виділяються кошти на проведення святкування 8 березня, 6 грудня, і Нового року. Співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 500 грн., а чоловікам на 6 грудня - 300 грн.

6. Співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, проводи дитини в армію, ювілеї, похорон близьких.

7. Особливу увагу з боку організації приділено дітям співробітників. ПП «Компанія Легасі» оплачує 10% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік на кожного співробітника. Крім того, дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі». Персонал ПП «Компанія Легасі» - категорія поліфакторна, оскільки схильна до впливу безлічі факторів, роль яких у різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямку впливу. Систематизація за допомогою виявлення, обліку, аналізу і використання цих факторів в сфері управління (включаючи опосередковане управління і можливості самоорганізації) є найважливішим завданням забезпечення сталого розвитку потенціал працівників ПП «Компанія Легасі».

Значний вплив на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» надають політико-правові чинники:

- політична нестабільність в країні: неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на кількість та структуру трудових ресурсів підприємств, в тому числі і ПП «Компанія Легасі»;

- податкове законодавство. Зміни в оподаткуванні: податкове законодавство має позитивний вплив на діяльність ПП «Компанія Легасі», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня

18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

- збільшення за бюджетом на 2021 рік мінімальної заробітної плати: Мін. з/п з 01.01.2021 – 6000 грн. – сприяє підвищенню добробуту працівників підприємства.

Для нівелювання впливу політико-правових факторів на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» необхідна узгодженість дій виконавчої та урядової, регіональної, адміністративної гілок влади і керівництва ПП «Компанія Легасі».

Вплив економічних факторів на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

У число економічних факторів, що найбільш руйнівно впливають на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі», необхідно в першу чергу відзначити: зниження доходів (знецінення) більшої частини населення України, що призвело до обмеження попиту на деякі види продукції та послуг; інфляція, рівень якої в Україні за 2019 рік зріс до 4,7%. Отже, інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на кадрове забезпечення ПП «Компанія Легасі». В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців, що в свою чергу, змушує керівництво підприємств зменшувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів.

Таким чином, економічні чинники, надаючи вплив на економіку регіону функціонування підприємства, позначаються і на процесі оптимального використання можливостей ринку праці при управлінні формуванням людського капіталу ПП «Компанія Легасі». Стійке економічне зростання, як правило, веде до підвищення платоспроможного попиту, що призводить до

збільшення обсягів виробництва і зростання попиту на працю. При спаді ділової активності підвищуються вимоги до ефективності використання кадрових ресурсів і, отже, до їх кваліфікації, завдяки чому кадрова проблема набуває ще більшої гостроти.

Соціальні чинники, що впливають на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» це:

- рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності. - зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за I кв. 2020 року. Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене в трудовій діяльності, а зменшення рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про негативну динаміку даного фактору.

- рівень освіти працівників - кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зростає у 2019/2018 навчальному році на 3,4% до 2018/2017 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування кадрового потенціалу підприємства.

Демографічні фактори відображають рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства, його статеву та вікову структуру, механічний приріст населення. Фактор цієї групи визначають величину та склад людського капіталу, а статеву та вікову структуру населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства. За даними Державного комітету статистики кількість пенсіонерів у 2013 році збільшилась на 16,9 тис. осіб, у 2014 році порівняно із попереднім періодом кількість пенсіонерів зростає на 82,5 тис. осіб, а у 2019 році кількість пенсіонерів зростає на 134,8 тис. осіб у порівнянні з 2018 роком. Показник кількості пенсіонерів з розрахунку на 1000 населення становив у 2012 році 299 осіб, у 2014 році – 303 особи, у 2016 році – 306 осіб, а вже у 2020 році - 323 особи [39]. При цьому чисельність населення України з кожним роком зменшувалася. У 2013 році порівняно із 2012 роком вона зменшилась

на 184,4 тис. осіб, а у 2020 році порівняно із попереднім – на 127,2 тис. осіб.

Кількість працюючих у 2013 році порівняно із 2012 роком збільшилась на 58,2 тис. осіб, а у 2020 році (у зв'язку з важкою політичною та економічною ситуацією в країні) – зменшилась на 620 тис. осіб. Дані свідчать про те, що незважаючи на збільшення чисельності працюючого населення, ситуація суттєво не змінюється, адже кількість пенсіонерів також збільшується, а останніми роками перевищує темп приросту кількості працюючого населення [39].

Проблема старіння населення, яка виявляється у збільшенні частки осіб похилого віку та зміні співвідношення між поколіннями, свідчить про погіршення демографічної ситуації в Україні [48]. За період з 1959 р. до 2001 р. співвідношення осіб пенсійного віку і населення працездатного віку збільшилося майже вдвічі (з 22,7 до 41,1 %). За прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, протягом 2017 – 2025 рр. це співвідношення досягне 50 %, а до 2050 р. – 76 %. За демографічними прогнозами та оцінкою експертів, ймовірність того, що Україна в короткій чи середній перспективі досягне рівня простого відтворення, дуже мала. Для України, як і для більшості країн світу, головною демографічною тенденцією поточного століття є процес старіння населення, що виявляється у зростанні частки осіб похилого віку.

Технологічний фактор ми розглядаємо як важливий зовнішній фактор впливу на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі», адже в швидкоплинному процесі розвитку і вдосконалення техніки та інноваційних перетворень, менеджмент шукає все нові шляхи оптимізації робочого та управлінського процесу, що здебільшого призводить до скорочень персоналу. Також, під час впровадження нових технологічних процесів на підприємстві існує потреба в підвищенні кваліфікації та пристосуванні до нових умов праці. Тому, менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно

призведе до підвищення мотивації.

Підсумуємо вплив факторів зовнішнього середовища на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі» у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

PEST -аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу фактору	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Джерело: складено автором

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.12 на рис. 2.4.

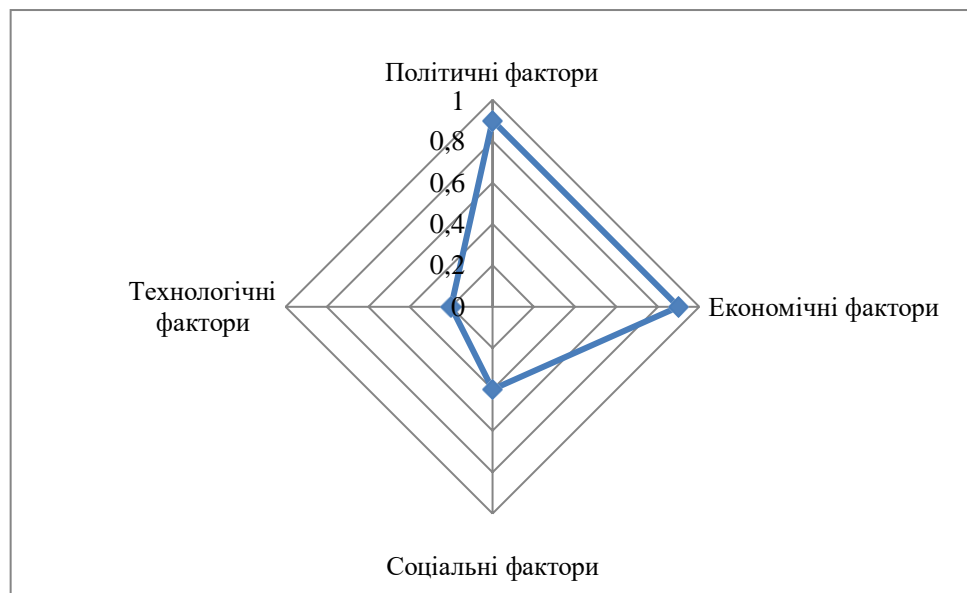


Рис. 2.4. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

Джерело: авторська розробка, побудовано на основі інформації табл. 2.12

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні, демографічний рівень в країні.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування

людського капіталу ПП «Компанія Легасі» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна організаційна структура управління на підприємстві. Не ефективна система контролю на підприємстві. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників. Використовується діловий стиль керування.
Імідж підприємства	+	ПП «Компанія Легасі» на ринку України з 2006 року і вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. ПП «Компанія Легасі» є привабливим як місце роботи та надає можливі перспективи просування по службовій діяльності
Техніка, технологія, організація праці	+	Сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ПП «Компанія Легасі»
Фінансово-економічні можливості підприємства	+	Рівень фінансово-економічних можливостей ПП «Компанія Легасі» високий. Відбувається покращення фінансових показників підприємства, що зумовлює досягнення спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
Маркетингова діяльність	+	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші. На підприємстві проводиться ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів
Кількісний і якісний склад персоналу. Професійно-кваліфікаційні фактори	+/-	Кадровий склад ПП «Компанія Легасі» стабільний. Висока кваліфікація працівників підприємства. В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань. Система відбору і набору персоналу підприємства не досконала.
Джерела покриття кадрової потреби	+	На ПП «Компанія Легасі» достатньо високий рівень аналізу кадрових потреб. Створюється резерв кадрів на підприємстві.
Соціальна політика підприємства	+	Соціальна політика підприємства спрямована на задоволення різнобічних потреб працівників та на соціальну допомогу, соціальний захист та забезпечення соціальних гарантій.

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами

ПП «Компанія Легасі», що впливають на формування людського капіталу є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ПП «Компанія Легасі» - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю, не розвинута система стратегічного планування - кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.

2.3. Проблеми формування та розвитку людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства

Робота з людським капіталом на ПП «Компанія Легасі» будується на підставі Положення про регламентуючі документи щодо персоналу. Всі положення і документи щодо роботи з персоналом, розроблені на підставі даного положення в організації, обов'язкові для виконання.

Перед керівником відділу кадрів ПП «Компанія Легасі» стоять наступні завдання:

- здійснення заходів з підбору і найму персоналу;
- адаптація персоналу;
- розвиток і навчання персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінка і атестація персоналу.

Система розвитку людського капіталу є складовою частиною системи управління персоналом ПП «Компанія Легасі» в цілому. Система розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» представлена виконанням наступних функцій: а) розвиток і навчання персоналу; б) адаптація персоналу;

в) оцінка і атестація персоналу; г) винагорода та мотивування персоналу; д) планування кар'єри; е) робота з кадровим резервом.

Навчанню персоналу в ПП «Компанія Легасі» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо організаційного розвитку людського капіталу у. Керівництво ПП «Компанія Легасі» розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду організації, що розвиток людського капіталу - основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності. Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. В ході навчання працівникам передається інформація щодо поточного стану справ і про перспективи розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і включеності в її справа.

Організацією навчання і підготовки людського капіталу займається відділ кадрів ПП «Компанія Легасі», а також керівників структурних підрозділів. В ПП «Компанія Легасі» професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, що складається з декілька етапів (рис. 2.5).

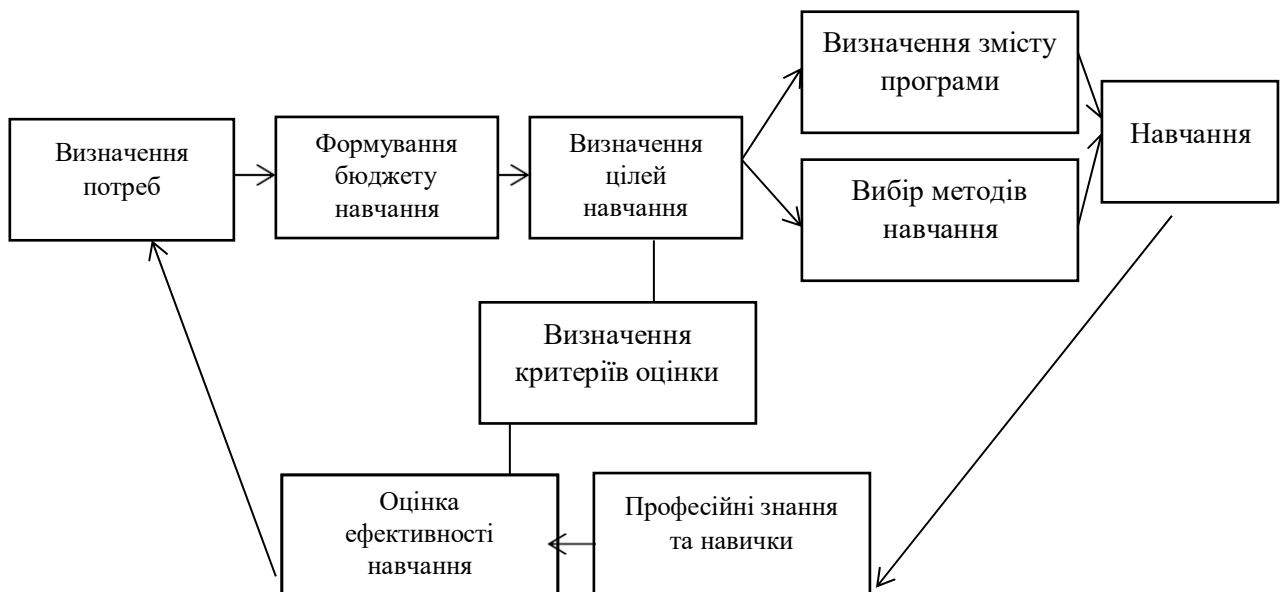


Рис. 2.5. Процес професійного навчання людського капіталу на ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

З метою формування плану навчання визначається потреба в навчанні

на рік. Кожен підрозділ ПП «Компанія Легасі» подає заявку на навчання. Заявки для включення до річного плану професійної підготовки персоналу надаються до відділу кадрів до 25 січня поточного року.

Навчання і підготовка персоналу в ПП «Компанія Легасі» здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. План професійної підготовки персоналу ПП «Компанія Легасі» складається з наступних розділів: підвищення кваліфікації керівників вищої, середньої та нижчої ланки, фахівців і службовців. На навчання, яке не передбачено за планом, керівником підрозділу оформляється заявка.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ПП «Компанія Легасі» є:

- інструктаж. На підприємстві проводяться декілька видів інструктажу: вступний інструктаж з метою ознайомлення з вимогами безпеки для всіх працівників при прийомі на роботу; первинний інструктаж щодо робочого місця в перший день перебування на роботі; повторний інструктаж, що проводиться не рідше 1 разу на півроку;

- наставництво. Молодому фахівцеві призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, планованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних і практичних професійних, управлінських знань і навичок, планованих результатів його професійної діяльності;

- тренінги. ПП «Компанія Легасі» приділяє значну увагу проведенню тренінгів з метою швидкого пристосування нового персоналу до умов роботи, формування необхідних знань і навичок, яких не достатньо у професійній підготовці спеціаліста. Протягом 2019 року ПП «Компанія Легасі» були організовані технічні тренінги для користувачів FlexCube з метою забезпечення належного впровадження програми та підтримки співробітників ПП «Компанія Легасі» під час міграції на нову ІТ-платформу та спеціалізовані тренінги з юридичних продуктів. Усі тренінги ПП «Компанія Легасі»

сприяють подальшому розвитку персоналу та удосконаленню їх професійних та особистих якостей, необхідних для наступних кроків у кар'єрі.

- учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

- електронні курси. Одним із прогресивних методів навчання без відриву від робочого місця є «E-learning». В ПП «Компанія Легасі» широко використовується і продовжує активно розвиватися дистанційне навчання за допомогою web-технологій. У відповідності з вимогами бізнес-процесу на підприємстві розробляється комплекс навчальних курсів, які розміщуються в середовищі електронної системи управління навчанням. Поряд з діючими електронними курсами «Електронний документообіг» ПП «Компанія Легасі», «Управління продуктом», реалізованими у ПП «Компанія Легасі» в період 2018-2019 рр., в 2020 р. був введений новий курс «Інноваційні технології «Побудова системної поліграфічної фірми». Навчання відбувається на робочому місці і у відповідний час.

Проаналізуємо динаміку загальних кількісних показників підготовки людського капіталу в ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка професійного навчання людського капіталу на ПП
«Компанія Легасі» за 2018-2020 рр.**

Показник	Навчено, всього осіб, роки			Відхилення 2020/2019 +/-
	2018	2019	2020	
Інструктаж	121	110	97	-13
Наставництво	6	10	16	6
Тренінги	32	29	27	-2
Учнівство	4	8	13	5
Електронні курси	15	27	14	-13

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

Загальна чисельність осіб, які в 2020 році здійснювали навчання через

наставництво збільшилася на 6 осіб у порівнянні із 2019 роком. Чисельність працівників, які 2020 року пройшли навчання через тренінги зменшилася на 2 особи у порівнянні із 2019 роком, а через електронні курси на 13 осіб. Тобто в ПП «Компанія Легасі» відбувається негативна тенденція зменшення числа навченого персоналу.

Проаналізуємо динаміку підвищення кваліфікації людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка підвищення кваліфікації людського капіталу ПП
«Компанія Легасі» за 2018-2020**

Назва показників	Навчено всього, осіб			У тому числі:								
				керівники			професіонали, фахівці			кваліфіковані та ін. робітники		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
«Підвищили кваліфікацію, всього»	6	4	5	2	1	2	-	-	2	4	3	3
«у тому числі: безпосередньо на робочому місці»	6	4	5	2	1	2	-	-	2	4	3	3

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

Чисельність осіб, що здійснили підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці в 2020 р. зросла на 25% у порівнянні з 2019 р., тобто з 4 осіб до 5 осіб відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до низької чисельності управлінського персоналу ПП «Компанія Легасі», яка здійснила підвищення своєї кваліфікації. Так, протягом 2019-2020 років лише 2 керівники підвищили свою кваліфікацію. За видами навчання чисельність професіоналів і фахівців, які у 2020 році здійснили підвищення своєї кваліфікації на робочому місці становила 2 особи. Чисельність кваліфікованих і інших робітників, які здійснили підвищення своєї кваліфікації безпосередньо на робочому місці залишилася не змінною. У 2019 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників ПП «Компанія Легасі» становила 3 чол., та в 2020 році – 3 чол.

На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПП «Компанія Легасі» потребує удосконалення.

Далі проведено аналіз процесу оцінки і атестації людського капіталу на ПП «Компанія Легасі».

Оцінювання фахових компетентностей персоналу є важливою функцією управління персоналом на ПП «Компанія Легасі» і представляє собою не просто оцінку поточного стану в області розвитку персоналу та розробку рекомендацій, а є фундаментом для професійного зростання персоналу і досягнення співробітником професійного «акме».

На сьогоднішній день на ПП «Компанія Легасі» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ПП «Компанія Легасі» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Відзначимо, що графік проведення атестації на ПП «Компанія Легасі» затверджується керівником відділу кадрів і доводиться до відома працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації. За цей час співробітники проходять передатестаційне навчання.

Внутрішня процедура оцінки фахових компетентностей співробітників ПП «Компанія Легасі» складається з ряду послідовних етапів:

- 1) формування складу атестаційної комісії та його затвердження, підготовка документації (в т.ч. тестів) та інші підготовчі заходи. Головними елементами підготовки керівника є: зважена і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням

посадової інструкції та індивідуального плану співробітника на минулий період; продуманий план його розвитку на наступний період; детальний план проведення співбесіди;

2) ознайомлення заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою і методом атестації. На цьому етапі підкреслюються позитивні моменти атестації;

3) основний етап - процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати оцінки фахових компетентностей співробітників заносяться в атестаційний лист;

4) заключний етап - підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень щодо просування працівників. За підсумками атестації комісія ПП «Компанія Легасі» вибирає одну з оцінок діяльності працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації атестаційної комісії заносяться в атестаційний лист, і підписується головою і членами комісії. Атестаційний лист працівника який пройшов атестацію зберігається в його особовій справі.

Внутрішня атестація на ПП «Компанія Легасі» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з іншими. В ході ранжирування керівник «вибудовує» своїх співробітників в порівняльний ланцюжок - від кращого до гіршого за результатами роботи за атестаційний період. Порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Вони легко реалізуються, але при цьому вони дуже однобічні і приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу.

Також керівництво ПП «Компанія Легасі» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації

персоналу (зовнішня атестація) (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Перелік акредитованих агентств, з якими були укладені договори на проведення атестації людського капіталу в ПП «Компанія Легасі»

Найменування організації	Порядок надання послуг	Вартість послуг за рік, тис.грн.
ПП «Атестація»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (15 осіб), отримання документації	26,8
ТОВ «LR Group»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 15 осіб)	25,2
ТОВ «Експерт»	Корпоративний супровід підприємства: навчання, атестація не більше 15 чоловік в рік, консультування, юридичний супровід, отримання документації	31,0
ТОВ «Fillin»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 20 осіб)	21,7

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації людського капіталу на ПП «Компанія Легасі» дозволили підприємству: оптимізувати використання трудових ресурсів; оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо; створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації; сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам, що пред'являються до займаної посади. Однак, фінансові витрати на послуги сторонніх організацій для ПП «Компанія Легасі» значно високі. Так в 2018 році вони склали 61 тис.грн., в 2019 р - 72,4 тис.грн, а в 2020 р – 83 тис.грн., що значно несприятливо впливає на продуктивність підприємства в цілому.

Відомості про результати атестації співробітників ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. представлені в таблиці 2.17.

Таким чином, з таблиці 2.18 випливає, що на ПП «Компанія Легасі» щорічно проходять атестацію 14-16% персоналу. Традиційно всі співробітники успішно проходили атестацію, але за результатами атестації у

2020 р. було виявлено, що троє із співробітників не відповідають займаній посаді, тобто у них не було достатньо знань, тому вони відправили на курси підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.17

Результати атестації співробітників ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність персоналу, чол.	121	110	97	-11	-13
Проходило атестацію, чол.	24	25	27	1	2
в т.ч. обслуговуючий персонал	8	6	9	-2	3
керівники	7	8	6	1	-2
фахівці	9	11	12	2	1
Питома вага працівників, що проходили атестацію,%	14	14	16	0	2
Не атестовано всього, чол.	0	0	3	0	3
в т.ч. обслуговуючий персонал	0	0	3	0	3
Питома вага атестованих в загальній чисельності проатестованих,%	100	100	89	0	-11
Витрати на проведення атестації персоналу за рік, тис.грн.	61	72,4	83	11,4	10,6

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

Витрати на проведення атестації персоналу ПП «Компанія Легасі» з кожним роком зростають. Відповідно до Положення про оплату праці на ПП «Компанія Легасі», працівники, які успішно пройшли атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Проведемо підсумковий розрахунок показників ефективності розвитку людського капіталу на ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. (табл. 2.18).

Серед показників ефективності розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. сформувалася наступна динаміка:

- продуктивність праці людського капіталу ПП «Компанія Легасі» виросла на 70,9%;
- частка персоналу ПП «Компанія Легасі», що проходить навчання в рік зросла на 34,91%;

Таблиця 2.18

**Динаміка показників ефективності розвитку людського капіталу
ПІ «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/2 019	2019/ 2018	2020/20 19	2020/20 18
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень кадрового потенціалу								
Середній стаж персоналу, роки	5	5	5	0	0	0,00	0,00	0,00
Частота виробничого травматизму, %	8,1	6,67	7,27	-1,43	0,6	-17,65	9,00	-10,25
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	458,3	258,9	442,4	-199,4	183,5	-43,5	70,9	-3,5
Результативність підбору кадрів								
Укомплектованість кадрами	97,57	94,12	94,36	-3,45	0,24	-3,54	0,25	-3,29
Число кандидатів на одну вакансію, осіб	3	3	4	0	1	0,00	33,33	33,33
Результативність адаптації персоналу								
Частку персоналу, що проходить адаптацію, %	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29
Результативність розвитку персоналу								
Частку персоналу, що проходить навчання в рік, %	2,66	4,44	5,99	1,78	1,55	66,92	34,91	125,19
Частка персоналу, що підвищує кваліфікацію, %	3,04	5,56	7,39	2,52	1,83	82,89	32,91	143,09
Частка персоналу, що пройшла атестацію, %	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29
Результативність мотивації персоналу								
Рівень стабільності кадрів, %	1,0	0,8	0,9	-0,2	0,1	-20,0	12,5	-10,0
Коефіцієнт плинності, %	0,4	23,6	9,2	23,2	-14,4	5800,0	-61,0	2200,0
Рентабельність використання персоналу, %	44,71	42,37	42,16	-2,34	-0,21	-5,23	-0,50	-5,70
Витрати на розвиток персоналу								
Частка витрат на розвиток персоналу по відношенню до ФОП, %	0,39	0,38	0,43	-0,01	0,05	-2,56	13,16	10,26

Продовження табл.2.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність витрат на розвиток персоналу, %	2,71	2,67	2,7	-0,04	0,03	-1,48	1,12	-0,37
Витрати на мотивацію персоналу								
Частка стимулюючих виплат у ФОП,%	23,6	23,7	24,6	0,1	0,9	0,42	3,80	4,24
Інші витрати на управління персоналом								
Частка інших витрат на управління персоналом по відношенню до ФОП,%	1,2	1,8	2,3	0,6	0,5	50,00	27,78	91,67

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ПП «Компанія Легасі»

- частка персоналу ПП «Компанія Легасі», що підвищує кваліфікацію за рік зросла на 32,91%;
- коефіцієнт плинності персоналу ПП «Компанія Легасі» в 2020 році зменшився (-61%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - таке значення показника перевищує межі природної плинності (3 - 5%), що в свою чергу може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії);
- рівень стабільності кадрів в 2020 році становить 0,9% (більше на 12,5% від показника 2019 року), що свідчить про достатньо високу стабільність кадрів на ПП «Компанія Легасі»;
- частка витрат ПП «Компанія Легасі» на розвиток персоналу по відношенню до ФОП в 2020 році зросла на 13,16%;
- рентабельність витрат на розвиток персоналу ПП «Компанія Легасі» зросла на 0,03%;
- частота виробничого травматизму персоналу ПП «Компанія Легасі» знизилася на 1,65%;
- частка стимулюючих виплат ПП «Компанія Легасі» у ФОП зросла на 3,8%;
- рентабельність управління використанням персоналу ПП

«Компанія Легасі» зменшилася на 0,21%.

Динаміка проаналізованих показників ефективності розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. є підтвердженням того, що на підприємстві доцільно більше витратити коштів на розвиток, оплату праці персоналу, адже відбувається зростання продуктивності праці. В цілому, на ПП «Компанія Легасі» розвиток персоналу ПП «Компанія Легасі» є достатньо ефективним та спостерігається динаміка до покращення.

Проведемо оцінку системи розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі», використовуючи експертний метод.

Оцінити конкурентоспроможність системи розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» пропонується за факторами, що наведені в табл. 2.19. Значення факторів оцінювалося експертним методом за 100-бальною шкалою (експертами виступали фахівці відділу персоналу організації), а при розрахунку значень показників додатково використовувалися коефіцієнти вагомості (їх сума дорівнює 1). Оцінювання конкурентоспроможності системи розвитку людського капіталу здійснено за шкалою, запропонованою Корсаковим Д.О [36]: 0-40 балів - низька; 41-80 балів - середня; 81-100 бали - висока.

Таблиця 2.19

Оцінювання конкурентоспроможності системи розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

№ з/п	Фактори	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1	«Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу»	0,20	75	15,0
2	«Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персонал»	0,16	70	11,2
3	«Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури організації»	0,14	80	11,2
4	«Рівень креативності інструментів розвитку персоналу»	0,10	70	7,0
5	«Рівень корпоративної культури та іміджу організації»	0,10	80	8,0
6	«Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу»	0,19	60	11,4
7	«Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу»	0,11	75	8,25
Конкурентоспроможність системи розвитку персоналу підприємства		1	x	72,05

Джерело: складено автором

Отже, показник конкурентоспроможності системи розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» має середній рівень.

Для виокремлення проблемних аспектів наявної системи управління людським капіталом ПП «Компанія Легасі» та виявлення резервів удосконалення діяльності підприємства скористаємося діаграмою Ісікави [37], яка надасть можливість систематизувати та виділити найголовніші фактори досліджуваної проблеми.

Розроблена діаграма представлена на рис. 2.6.

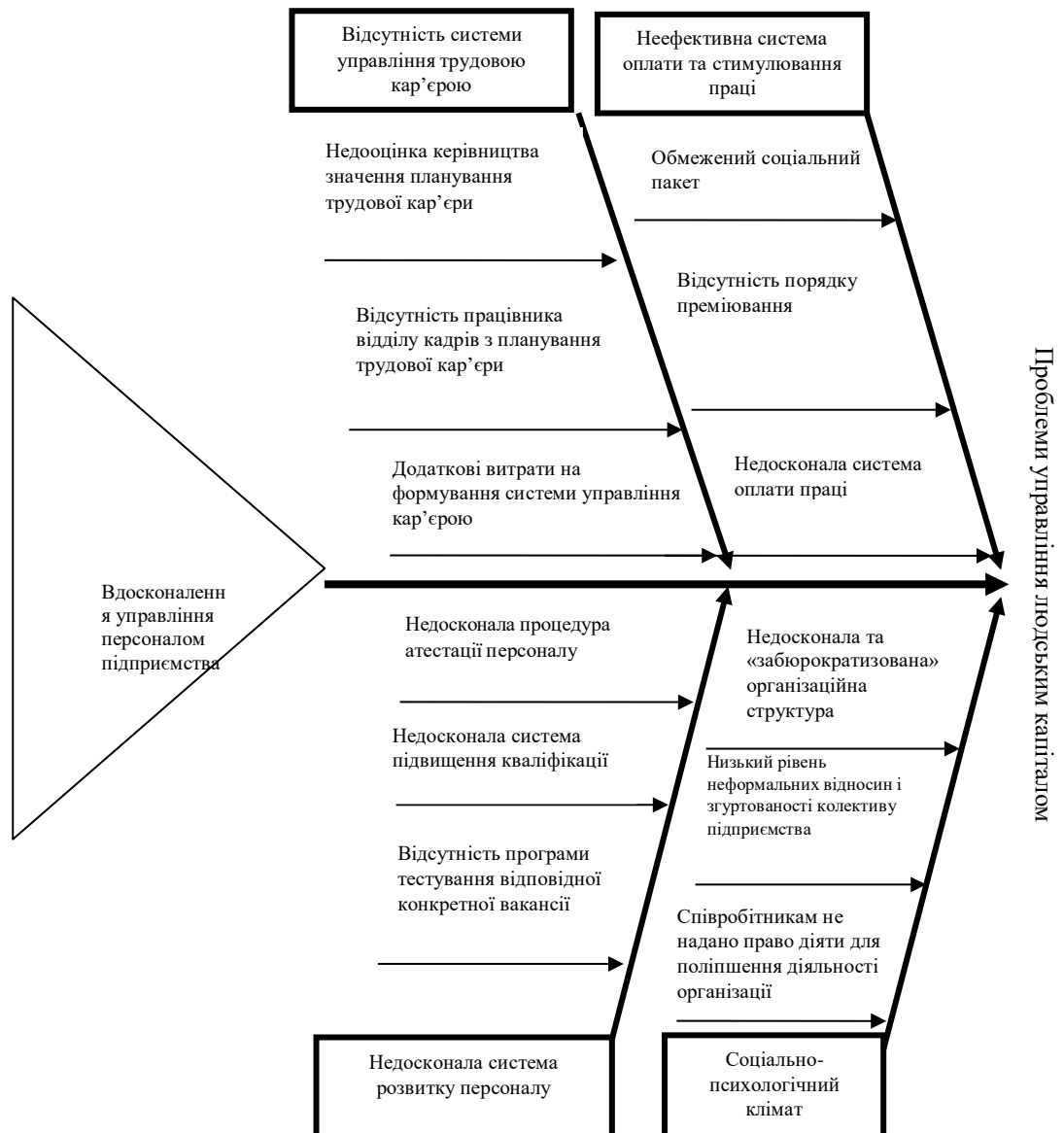


Рис. 2.6. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем управління людським капіталом ПП «Компанія Легасі»

Джерело: розроблено автором

Оцінка проблем управління людським капіталом ПП «Компанія Легасі» здійснено за допомогою методу ранжування. Експертами оцінки виступали фахівці відділу кадрів підприємства (3 особи). В Додатку Б наведені дані, що характеризують проблемні аспекти управління людським капіталом ПП «Компанія Легасі». У табл. 2.20 здійснюється розрахунок даних Парето кумулятивним підсумком.

Таблиця 2.20

**Дані для побудови діаграми Парето проблем в управлінні
людським капіталом ПП «Компанія Легасі»**

№ з/п	Підпроблеми	Сума балів	Частка фактору	Дані Парето
1	Недосконала система оплати праці	15	15,79	15,79
2	Недосконала процедура атестації персоналу	14	14,74	30,53
3	Недосконала система підвищення кваліфікації	14	14,74	45,26
4	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	12	12,63	57,89
5	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	9	9,47	67,37
6	Обмежений соціальний пакет	8	8,42	75,79
7	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	5	5,26	81,05
8	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	5	5,26	86,32
9	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	4,21	90,53
10	Недооцінка керівництва значення планування трудової кар'єри	3	3,16	93,68
11	Відсутність працівника відділу персоналу з планування трудової кар'єри	3	3,16	96,84
12	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	3	3,16	100,00

Джерело: складено автором

На рис. 2.7 побудовано графік, який, згідно принципів, запропонованих Паретто, демонструє фактори, що забезпечують 80% результату.



Рис. 2.7. Діаграма Парето проблем в управлінні людським капіталом
ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновки, що основними проблемами в управлінні людським капіталом ПП «Компанія Легасі» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації людського капіталу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» І МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи вдосконалення формування та розвитку людського капіталу підприємства

Як було встановлено у попередньому розділі дипломної роботи на ПП «Компанія Легасі» діюча система матеріальної мотивації персоналу тільки частково відповідає стратегічним цілям організації (висока якість, зростання обсягів продажу та прибутку, вихід на нові національні та зарубіжні ринки). Система діючої матеріальної мотивації на ПП «Компанія Легасі» є не достатньо розвиненою, вона включає вузький перелік виплат і не є достатньо конкурентоспроможною на ринку праці. В організації, яка перебуває на стадії зростання (ПП «Компанія Легасі» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

На ПП «Компанія Легасі» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Слабкими сторонами існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ПП «Компанія Легасі» є: недостатній рівень якості підготовки до атестації; недосконалі критерії для оцінки професійних якостей; оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги; механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

У табл. 3.1 наведено програму заходів щодо удосконалення діяльності підприємств і зокрема в управлінні людським капіталом за рахунок використання нових креативних технологій.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо удосконалення діяльності ПП «Компанія Легасі» і зокрема в управлінні людським капіталом за рахунок використання нових креативних технологій

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	155,69
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці	145,5
Вдосконалення процедури атестації людського капіталу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, метод «360»), ассесмент-центр	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	135,0/285,0

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.1.).

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі» становитиме 9 міс.

За підсумками дослідження, можна зробити висновок, що одним із заходів удосконалення управління людським капіталом підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ПП «Компанія Легасі» пропонується впровадження в систему управління людським

капіталом підприємства процедури асесмент-центру.

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

Рис. 3.1. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі розвитку людського капіталу

ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором

Ще одним заходом удосконалення управління людським капіталом підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві.

Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що на ПП «Компанія Легасі» діє досить ефективна систем управління людським капіталом, але є низка проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою розвитку людського капіталу на ПП «Компанія Легасі», що ведуть

до зниження ефективності діяльності організації в цілому. Поточна ситуація, пов'язана з пандемією Covid-19, веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також впровадження нових технологій в розвиток персоналу організації.

Існуюча система розвитку людського капіталу слабо відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками при тій чисельності персоналу, яка існувала раніше, і не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при існуючій чисельності. Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, в тому числі, діяльність держави у напрямку зменшення наслідків Covid-19 (карантин, самоізоляція хворих та ін.). Тому вдосконалення системи розвитку персоналу повинно відповідати не тільки поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Для вдосконалення системи професійного навчання людського капіталу ПП «Компанія Легасі» запропоновано впровадження нової технології управління персоналом на підприємстві - коучингу. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для ПП «Компанія Легасі» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [49, с.15].

За результатами дослідження журналу Фортуна – «40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: підвищення

продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (15,4%); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (3,1%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%)» [34].

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навичками коучинга на ПП «Компанія Легасі» пропонується перейменувати цю посаду в посаду коуча. Оскільки основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ маркетингу і реклами та відділ продажів, але так як на даному підприємстві немає відділу маркетингу, тому доцільно направити одного коуча на взаємодію з керівником відділу продажів. Термін навчання керівника – 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу скерувати на взаємодію з фінансовим директором, термін навчання навичками коучинга теж 3 місяці.

Після навчання, головний менеджер відділу кадрів підприємства може застосувати отримані знання по відношенню до своїх підлеглих. Таким чином на ПП «Компанія Легасі» вийде охопити всю організацію процесом коучингу.

Впровадження технологій коучингу на ПП «Компанія Легасі» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення діючої системи мотивації праці людського капіталу ПП «Компанія Легасі» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого

оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Основною перевагою системи грейдування є переклад нематеріальних показників «цінності роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Впровадження системи грейдів надасть ПП «Компанія Легасі» такі переваги:

- забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії;
- оптимізує організаційну структуру організації;
- є основою для формування стратегії розвитку персоналу;
- забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників;
- забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам;
- підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу [14, с.92].

Етапи впровадження системи грейдів в організації наступні:

1. «Підготовка робочої групи, вивчення методики».
2. «Розробка документації (концепція, положення й інші)».
3. «Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда)».
4. «Визначення вимог до посад, уточнення факторів».
5. «Розподіл факторів по рівнях (ранжирування)».
6. «Оцінка кожного рівня».
7. «Оцінка ваги фактора».
8. «Розрахунки кількості балів для кожної посади».
9. «Розподіл балів по грейдама».
10. «Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів» [63].

З наведених етапів пункти 1-3 підготовчі і бажано, щоб на даних етапах впровадження грейдування допомагали навчені внутрішні експерти або зовнішні консультанти. Це дозволить уникнути помилок надалі.

Для оцінки значущості посад для організації ПП «Компанія Легасі» за методом Хейя, на основі відомого опитувальника, розробимо анкету (Додаток В). Саму оцінку необхідно вести експертним методом. Експертами повинні виступати безпосередні керівники при обов'язковій участі представників консалтингової організації. Тобто генеральний директор повинен оцінювати значущість посад своїх заступників, напрями оцінювати відповідний заступник генерального директора, начальники відділів - посади співробітників і т.д.

Роль сторонніх консультантів (для різних підрозділів в якості незалежних експертів необхідно підібрати вузьких фахівців в даних напрямках) полягає в забезпеченні об'єктивності, неупередженості в оцінці посад і професій. Крім того, до членів експертних комісій необхідно донесли думку про необхідність абстрагуватися від конкретних співробітників, їх переваг та недоліків і оцінювати значимість для організації саме робочого місця. За системою грейдів необхідно визначати тарифну частину оплати праці. А результати роботи конкретного співробітника потрібно відображати в преміальних, які в ПП «Компанія Легасі» нараховуються у вигляді певного відсотка до тарифу в залежності від виконання встановлених ключових показників діяльності.

Підсумкову оцінку посад обчислюємо як середнє арифметичне балів, виставлених експертами. Відповідно до неї ранжуємо всі посади. Приклад результатів ранжування за деякими посадами ПП «Компанія Легасі» представлено в табл.3.2.

Далі проводиться поділ за грейдам. В даному випадку постановимо, що грейдів буде 10 з однаковим «кроком». З максимальної кількості балів (185) віднімаємо мінімальну (50) і отримане значення розділимо на 10 (кількість грейдів):

$185 - 50 = 135 / 10 = 13,5$. Тобто крок одного грейду повинен бути рівний 13,5 балів.

Таблиця 3.2

Приклад ранжування посад (результати експертної оцінки за деякими посадами і професіями ПП «Компанія Легасі»)

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ фактору за Додатком Г									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Директор	185	20	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Керівник фінансового відділу	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20
3	Керівник відділу розвитку	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
4	Керівник виробничого відділу	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
5	Керівник відділу кадрів	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
6	Керівник відділу маркетингу та реклами	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
7	Керівник відділу додр. підготовки	140	25	15	10	20	20	15	5	10	5	15
8	Головний бухгалтер	130	20	20	20	15	10	10	5	10	5	15
9	Старший інспектор кадрів	120	20	20	10	10	15	10	5	10	5	15
10	Програміст	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15
11	Спеціаліст матеріально-технічного постачання	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
12	Спеціаліст виробництва	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
13	Економіст	100	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
14	Бухгалтер	85	15	5	5	5	5	5	5	10	5	15
15	Інспектор кадрів	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
16	Охоронець	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
17	Прибиральниця	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Джерело: складено автором на основі даних ПП «Компанія Легасі»

З урахуванням округлення отриманих значень сформуємо наступний

розподіл по грейдам: грейд № 1 - від 50 до 63 балів; грейд № 2 - від 64 до 76 балів; грейд № 3 - від 77 до 90 балів; грейд № 4 - від 91 до 103 балів; грейд № 5 - від 104 до 117 балів; грейд № 6 - від 118 до 130 балів; грейд № 7 - від 131 до 144 балів; грейд № 8 - від 145 до 157 балів; грейд № 9 - від 158 до 171 балів; грейд № 10 - від 172 до 185 балів.

Виходячи із запропонованого розподілу отримуємо картину, відображену в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Присвоєння грейдів посадам та професіям ПП «Компанія Легасі»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	Директор	185	10
2	Керівник фінансового відділу	165	9
3	Керівник відділу розвитку	160	
4	Керівник виробничого відділу	160	
5	Керівник відділу кадрів	155	8
6	Керівник відділу маркетингу та реклами	150	
7	Керівник відділу додр. підготовки	140	7
8	Головний бухгалтер	130	6
9	Старший інспектор з кадрів	120	
10	Програміст	115	5
11	Спеціаліст з матеріально-технічного постачання	115	
12	Спеціаліст виробничого відділу	115	
13	Економіст	100	4
14	Бухгалтер	85	3
15	Інспектор з кадрів	65	2
16	Охоронець	65	
17	Прибиральниця	50	1

Джерело: складено автором

Наступний етап у встановленні посадових окладів та розрахунку «вилок» окладів - аналіз регіонального ринкового рівня оплати праці. В результаті отримуємо скориговану таблицю (табл.3.4) грейдів посад і професій ПП «Компанія Легасі».

Таблиця 3.4

Присвоєння грейдів посадам та професіям ПП «Компанія Легасі»

№ п/п	Найменування посади, професії	№ грейду	Розмір оплати праці, грн		
			Мін.	Серед.	Макс.
1	Директор	10	18000	18500	19000
2	Керівник фінансового відділу	9	16300	16900	17500
3	Керівник відділу розвитку				
4	Керівник виробничого відділу				
5	Керівник відділу кадрів	8	15800	16000	16200
6	Керівник відділу маркетингу та реклами				
7	Керівник відділу додр. підготовки	7	14300	14600	14900
8	Головний бухгалтер	6	12850	13150	13450
9	Старший інспектор з кадрів				
10	Програміст				
11	Спеціаліст з матеріально-технічного постачання	5	8300	8600	8900
12	Спеціаліст виробничого відділу				
13	Економіст	4	7800	7050	7300
14	Бухгалтер	3	600	6850	6000
15	Інспектор з кадрів	2	5500	5600	5750
16	Охоронець				
17	Прибиральниця	1	4250	4400	4550

Джерело: складено автором

У розглянутому прикладі реалізації та розрахунку грейдингу для ПП «Компанія Легасі» середній рівень оплати праці працівників - середньоринковий. Слід також зазначити, що розмір чітких кордонів вартості посади - «вилки» прийнятий для всіх грейдів однаковим, рівним 30%, що приблизно відповідає «розгону» рівнів заробітних плат в регіоні за посадами і професіями. Також був допущений 10-відсотковий «перехрест» між грейдама: щоб, скажімо, професійний вантажник отримував більше, ніж, наприклад, початківець бухгалтер.

Найскладніший етап - аналіз невідповідностей існуючої системи оплати праці та їх ліквідація. На основі даних табл.3.8 можна побудувати графік розподілу грейдів. Далі на цьому графіку відзначити існуючі розміри оплати праці. Наведемо приклад лише явних відхилень від заданого коридору розподілу значень. Вони представлені на рис.3.2 у вигляді чорних крапок. Це

ті посади та професії, які або недооцінені, або переоцінені.

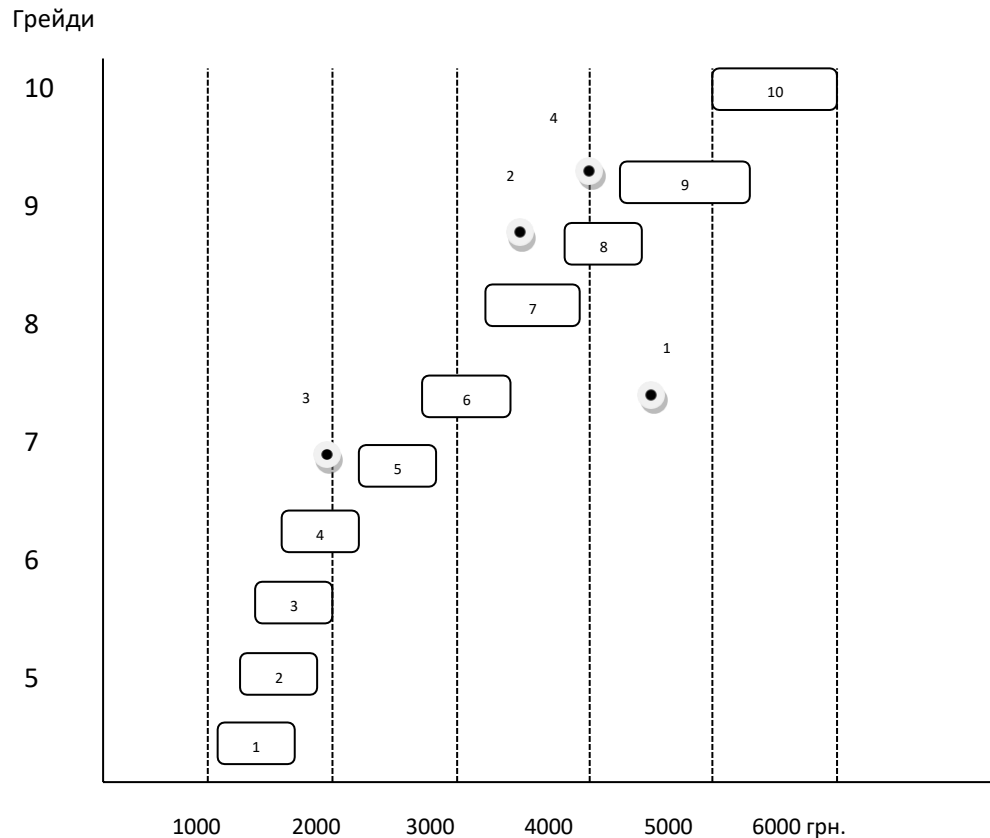


Рис.3.2. Графік розподілу грейдів

Розглянемо детальніше.

Точка 1 - «головний бухгалтер».

За підсумками оцінки посаду потрапила в грейд № 6 з «вилкою» по заробітній платі 12850-13450 грн. При цьому фактичний оклад цього працівника становить 15800 грн. Виходить, посада переоцінена.

Дивимося далі:

- Точка 2 - «Керівник відділу кадрів», грейд № 8 (15800-16200 грн.), фактична заробітна плата - 14450 грн.; посаду сильно недооцінена;

- Точка 3 - «програміст», грейд № 5 (8300-8900 грн.), фактична оплата праці - 7000 грн.; Посаду недооцінено;

- Точка 4 - «Керівник фінансового відділу», грейд № 9 (16300-17500 грн.), фактичний тариф 15000 грн.; посаду недооцінено.

Такий аналіз необхідно провести за всіма посадами і професіями. У підсумку вся система оплати праці організації ПП «Компанія Легасі» повинна

бути переглянута, фонд оплати праці перерозподілений і у всіх працівників залишиться на середньоринковому рівні.

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

На сьогоднішній день у ПП «Компанія Легасі» виникла потреба у вдосконаленні системи оцінювання фахових компетентностей людського капіталу. У ПП «Компанія Легасі» існує чітке уявлення про розвиток до 2023 року: які бізнес-проекти мають бути реалізовані, які фахівці будуть в них задіяні. Тому, пропонується ПП «Компанія Легасі», в рамках підбору персоналу на високі посади, а саме - для керівників відділів, оскільки, за словами керівництва ПП «Компанія Легасі», деякі з нинішніх управлінців вже не справляються зі своїми завданнями в повному обсязі з огляду на те, що компанія постійно нарощує свої потужності, а також з огляду на вік деяких окремо взятих менеджерів, використовувати таку нову технологію управління персоналом як процедура ассесмент-центру.

Ассесмент-центр - спеціально організована процедура оцінки корпоративних компетенцій працівників, що включає в себе різні методи оцінки (ділові ігри, тести та інтерв'ю), що доповнюють один одного. За результатами ассесмент-центру виставляється квадрант з оцінкою та рекомендаціями.

Цілі ассесмент-центру:

- 1) призначення на посаду 1-го і 2-го рівня управління;
- 2) відбір єдиного кадрового резерву 1-го і 2-го рівня управління;
- 3) проведення комплексних оціночних заходів;
- 4) визначення пріоритетів розвитку керівників 1-го і 2-го рівня управління.

Вибір даного методу оцінювання компетентностей персоналу пояснюється тим, що згідно досліджень Британського психологічного

товариства, центр оцінки є найбільш дійсним інструментом в аспекті оцінки персоналу організації. Дослідники оцінили достовірність результатів в 65-70%. Для порівняння - достовірність результатів поведінкового інтерв'ю становить 48-61%, а класичне інтерв'ю - всього лише 5-19%. Безумовно, ассесмент-центр є одним з найдорожчих інструментів оцінки персоналу, проте керівництво ПП «Компанія Легасі» готове до досить високих витрат, так як ціна помилки при підборі персоналу на топ-менеджерські посади може бути набагато вищою. Порівняння ассесмент-центре з іншими діагностичними методами наведено в табл. 3.5.

Процедура ассесмент-центру є одним з методів оцінки персоналу, що дає на виході найточніші, в порівнянні з іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки відібрати персонал на будь-які високі менеджерські позиції і планувати подальший розвиток співробітників ПП «Компанія Легасі», а й метод ассесмента прекрасно поєднується з іншими способами оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), а також робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим.

Таблиця 3.5

Порівняння ассесмент-центру з іншими діагностичними методами

	Ассесмент-центр	Окремі діагностичні методи	Мультимодальне інтерв'ю	батареї тестів	Мультимодальна оцінка результатів або зворотній зв'язок «360*»
Орієнтація на імітацію	так	частково	частково	ні	частково
Комплексність	так	ні	так	так	так
Включення спостерігачів	так	частково	так	ні	так
Пряма поведінку	так	частково	частково	ні	так
Стандартизовані проби поведінки	так	так	так	так	ні

Джерело: складено автором

Процедура проведення ассесмент-центру є досить складним процесом

оцінки персоналу. Існує ряд обставин, які потрібно враховувати для того, щоб дана процедура не обернулася провалом в фінансовому та організаційному плані:

– Процедура асесмент-центру робить прозорим позитивні сторони і недоліки тестованих співробітників в організації, завдяки зміні можливості для прийняття кадрових рішень особами, які це робили раніше.

– Можливі деякі побоювання, пов'язані з тим, що не всі учасники асесмент-центру будуть готові до публічної відмови, наприклад - в просуванні за посадою. Однак, багато компаній не вдаються до публічного оголошення результатів, зворотний зв'язок надається індивідуально кожному тестованому.

– Також, до проведення асесмент центру часто залучаються зовнішні провайдери та особи, які змінюють кадрові рішення, що означає зміну усталеної процедури прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Крім досягнення основної мети асесмент-центру (виявити найбільш підходящих людей на певну посаду), компанія отримує ще кілька переваг в результаті проведення оцінки: скорочення плинності персоналу і наступних витрат на рекрутмент (оскільки найбільш підходящий людина вибирається для закриття вакансії (або не вибирається)); ідентифікація потенційних «високопоставлених осіб» всередині організації; визначення індивідуальних переваг; визначення індивідуальних потреб розвитку; визначення «прогалів в навичках» всередині організації; забезпечення надійного процесу реструктуризації; надання надійної інформації для планування кадрових заміщень; підготовка детального аудиту талантів.

Оскільки ПП «Компанія Легасі» не має власного фахівця, здатного грамотно провести процедуру центру оцінки, необхідно вдатися до послуг спеціальних організацій, які займаються оцінкою персоналу.

В даному аспекті існують два умовних варіанти.

Перший варіант полягає в тому, що ПП «Компанія Легасі» саме займається розробкою моделі компетенцій, індикаторів, супутніх оцінюваних

якостях тестованого і імітаційних вправ, а саму процедуру центру оцінки проводить зовнішній провайдер, тобто здійснює проведення та контроль всіх імітаційних завдань, формує підсумкові оцінки і/або самі надають зворотний зв'язок оцінюваним, або передають файли керівництву ПП «Компанія Легасі», а зворотний зв'язок здійснює менеджмент. З позитивних сторін даного варіанту можна відзначити більш низькі витрати на проведення асесмент-центру, так як процес центру оцінки ділиться на 2 етапи: етап розробки та етап оцінки, так як готелю не потрібно витратити половину від підсумкової суми на розробку моделі компетенцій, методики оцінки і імітаційні вправи. Більш того, розроблена модель буде адаптована конкретно до ПП «Компанія Легасі» з урахуванням специфіки посад в організації. Однак, керівництву ПП «Компанія Легасі» доведеться самим займатися розробкою моделі компетенцій і супутніх асесмент-центру заходів. З урахуванням специфіки організаційної структури і високої завантаженості керівництва ПП «Компанія Легасі», етап розробки може дуже сильно затягнутися (а може і взагалі не розпочатися), і, в цілому, менеджмент компанії навряд чи піде на цей крок.

Другий варіант означає, що ПП «Компанія Легасі» перекладає процес розробки і проведення асесмент-центру на зовнішнього провайдера. До позитивних сторін можна віднести той факт, що ПП «Компанія Легасі» не доведеться займатися дуже трудомістким і тривалим процесом складання моделі компетенцій та імітаційних вправ. Варто відзначити, даний фактор може бути вирішальним при виборі шляху проведення асесмент-центру. До негативних сторін відноситься досить висока загальна вартість даного заходу. Можна обійтися «малою кров'ю» в фінансовому питанні, однак зовнішнім провайдером будуть використані готові методи розробки моделі компетенцій і типові вправи, які не будуть повністю адаптовані під специфіку бізнесу.

В Додатку Г представлені дані щодо вартості проведення оцінки персоналу методом асесмент-центру від ТОВ «HR-практика», яка здійснює свою діяльність в м.Києві. Проаналізувавши ринок послуг з проведення асесмент-центру, було виявлено, що представлені компанією дані

відповідають середньоринковим. Тобто, спираючись на представлені дані, ПП «Компанія Легасі» зможе обрати варіант, що найбільш задовольняє його потреби і можливості.

3.2. Перспективи реалізації запропонованих заходів на прикладі ПП «Компанія Легасі»

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ПП «Компанія Легасі» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності розвитку людського капіталу ПП «Компанія Легасі»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис.грн.
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	42,0
	Проживання протягом 3 тижнів	9,42
	Проїзд до навчального центру і назад	1,79
Всього		53,21
Поточні витрати		
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	7000,0	84,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1540,0	18,48
Всього	9760,0	102,48
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		50,5
2 етап - Розробка методологічної моделі		35,75+15,00
3 етап - Розробка системи грейдування		44,25
Всього		145,5

Продовження табл.3.6

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис.грн.
Впровадження процедури асесмент-центру		
1 варіант: самостійний процес щодо підготовки до асесмент-центру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт», 5 осіб тестованих	135,00
2 варіант: передача розробки та проведення асесмента зовнішньому провайдеру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт»+ розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту, 5 осіб тестованих	285,00

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Пояснення до розрахунку витрат на впровадження процедури асесмент-центру:

- перший варіант полягає в тому, що ПП «Компанія Легасі» бере на себе процес підготовки до асесмент-центру, проте для якісної розробки та опрацювання всіх деталей потрібно великі тимчасові і трудові витрати, але у фінансовому плані компанія заощадить. Процесом проведення керує зовнішній провайдер. Для наочності був обраний не найдорожчий, але і не найдешевший варіант, а також для розрахунків було вибрано 5 тестованих осіб. Разом вийшло приблизно 135000 грн. (27000 грн. * 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

- другий варіант передбачає передачу розробки та проведення асесмента «в руки» зовнішнього провайдера. Це обійдеться дорожче, ніж перший варіант, але, з більшою ймовірністю, буде якісніше опрацьований і проведений. Разом вийшло близько 285000 грн. (150000 грн. на розробку «оптимального за ціною і точністю» варіанту + 27000 грн. * 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПП «Компанія Легасі».

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від

одного дня простою вакансії. В 2020 році продуктивність на 1-го працівника становила 442,42 тис.грн./чол. (42915/97) Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) ПП «Компанія Легасі» складе 442,42 тис.грн.

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ПП «Компанія Легасі» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПП «Компанія Легасі» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	436,19	0,00	0,00	0,00	0,00	436,19
«Валовий прибуток, тис.грн»	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	1,12	80,43	81,24	82,05	82,87	327,71
«Чистий прибуток, тис.грн. »	5,11	366,41	370,08	373,78	377,51	1492,89
«Амортизація, тис.грн»	160,97	101,57	64,08	40,43	25,51	392,57
«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	166,08	467,98	434,16	414,21	403,03	1885,46
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$ »	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	153,78	401,22	344,65	304,46	274,29	1478,40

Продовження табл.3.7

1	2	3	4	5	6	7
«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »				1042,21		
«Індекс прибутковості (PI) »				3,39		
«Термін окупності інвестицій (PBP), років»				1,48		
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»				55,87		

Джерело: розраховано автором

Формула розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) [47]:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ} \quad (3.1),$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) - 436,19 = 1042,21.$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI) [47]:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} \quad (3.2),$$

$$PI = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) / 436,19 = 3,39.$$

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) [47]:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}} \quad (3.3),$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 436,19 / (1478,4/5) = 1,48.$$

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} - 1} \quad (3.4).$$

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програми Excel.

Згідно даних табл.3.7, чистий дохід від реалізації продукції ПП «Компанія Легасі» після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 3,39 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,48 роки. Внутрішня норма рентабельності – 55,87%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним при 1 варіанті обрання процедури впровадження асесмент-центру, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 31,5% ($69,13/219,3*100\%$).

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ПП «Компанія Легасі» за 2 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПП «Компанія Легасі» за 2 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	586,19	0,00	0,00	0,00	0,00	586,19
«Валовий прибуток, тис.грн»	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	-25,88	80,43	81,24	82,05	82,87	300,71
«Чистий прибуток, тис.грн. »	-117,89	366,41	370,08	373,78	377,51	1369,89
«Амортизація, тис.грн»	216,33	136,49	86,12	54,34	34,29	527,57

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5	6	7
«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	98,44	502,91	456,20	428,12	411,80	1897,46
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 8%»	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	91,15	431,16	362,15	314,68	280,26	1479,40
«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »	893,21					
«Індекс прибутковості (PI) »	2,52					
«Термін окупності інвестицій (РВР), років»	1,98					
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»	36,85					

Джерело: розраховано автором

NPV (за формулою 3.1) = $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)-586,19 = 893,21$.

PI (за формулою 3.2) = $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)/586,19 = 2,52$.

PP (за формулою 3.3) = $586,19/(1479,4/5) = 1,98$.

Згідно даних табл.3.8, чистий дохід від реалізації продукції ПП «Компанія Легасі» після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 2,52 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,98 роки. Внутрішня норма рентабельності – 36,85%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним, навіть за 2 варіантом обрання процедури впровадження асесмент-центру.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ПП «Компанія Легасі» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці людського капіталу ПП «Компанія Легасі» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2021/2010	
	2020 (факт)	2021 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносн е, %
«Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. »	42915	43357,4	442,42	0,61
«Середньоспискова чисельність персоналу, ос.»	97	97	0	0
«Продуктивність праці персоналу, тис.грн./ос.»	442,42	446,98	4,56	1,03

Джерело: розраховано автором

Продуктивність праці 2020 = $42915,0/97 = 442,42$ тис.грн./ос.

Продуктивність праці 2021 = $43357,4/97 = 446,98$ тис.грн./ос.

Прогнозна продуктивність праці людського капіталу ПП «Компанія Легасі» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження креативних технологій у розвиток людського капіталу на підприємстві.

Отже, ПП «Компанія Легасі» отримає наступні переваги від впровадження креативних технологій у розвиток людського капіталу на підприємстві:

- валідна оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок і схильностей керівництва компанії;
- об'єктивні процедури, оцінюють всіх учасників за релевантними якостям або здібностям з використанням еквівалентного стандарту;
- можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочого оточення;
- можливість визначити специфічні сильні і слабкі сторони кожного учасника і використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;

– формування групи резерву людей з високим управлінським потенціалом, які після відповідної підготовки могли б зайняти управлінські посади з високою ймовірністю успіху.

Впровадження креативних технологій у розвиток людського капіталу надасть і певні переваги для персоналу ПП «Компанія Легасі»:

– рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів праці;

– краще розуміння того, що робить менеджер і які якості йому необхідні;

– можливість висловити свої інтереси, цілі та очікування щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;

– можливість дізнатися через зворотний зв'язок про свої сильні і слабкі сторони і загальному потенціалі для цілей саморозвитку;

– можливість приймати рішення щодо своїх особистих планів в області кар'єри і життєві цілі на основі більш широкої інформації.

Отже, реалізація запропонованих заходів у ПП «Компанія Легасі» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з людським капіталом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності людського капіталу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського капіталу підприємства.

Визначено, що людський капітал підприємства - це сукупність якісних характеристик співробітників: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров'я, що формуються в процесі їх життєдіяльності шляхом інвестування і використовуються підприємством у господарській діяльності, а також створених на підприємстві умов ефективного використання та розвитку таких характеристик.

Проведений аналіз структурних елементів людського капіталу дозволяє виділити особливості кожного з них і зробити висновок про необхідності формування, розвитку і використання даних елементів в вирішенні актуальних завдань, що стоять перед кожним суб'єктом господарювання.

Аналіз методик оцінки людського капіталу підприємства показав, що спільними недоліками даних методик є відсутність необхідних даних для розрахунку, відсутність єдиної методики розрахунку показників, ймовірність виникнення подвійного рахунку. При цьому проблемами оцінки людського капіталу підприємства є обмеженість інформаційних ресурсів, відсутність єдиної методики оцінки, суб'єктивний характер окремих результатів і ін. Все це визначає необхідність розробки універсальної моделі оцінки людського капіталу підприємства з урахуванням недоліків існуючих моделей.

Встановлено, що ПП «Компанія Легасі» - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. Активність діяльності ПП «Компанія Легасі» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним

соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства. Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ПП «Компанія Легасі»: ціни від виробника; подальше гарантійне і післягарантійне технічне обслуговування; високий рівень і якість обслуговування; висока якість продукції; відстрочка платежу; наявність постійної клієнтської бази; досвід роботи компанії. Серед недоліків діяльності організації відзначені наступні слабкі сторони ПП «Компанія Легасі»: неефективні заходи щодо просування бренду, реклами; недостатня технічна оснащеність; високі закупівельні ціни на сировину та матеріали; відстань постачальника.

Встановлено, що за аналізовані періоди склад людського капіталу ПП «Компанія Легасі» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ПП «Компанія Легасі» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників. Найбільш важливими сторонами ПП «Компанія Легасі», що впливають на формування людського капіталу є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників. Потенційні внутрішні слабкі сторони ПП «Компанія Легасі» - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю, не розвинута система стратегічного планування - кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.

Визначено, що навчання і підготовка персоналу в ПП «Компанія Легасі»

здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ПП «Компанія Легасі» є: інструктаж; наставництво; тренінги; учнівство; електронні курси. У 2018 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників ПП «Компанія Легасі» становила 3 чол., та в 2019 році – 3 чол. На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПП «Компанія Легасі» потребує удосконалення. Основними проблемами в управлінні людським капіталом ПП «Компанія Легасі» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації людського капіталу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

Одним із резервів удосконалення розвитку людського капіталу підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ПП «Компанія Легасі» запропоновано впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру. Ще одним резервом удосконалення управління людського капіталу підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві. Щодо такого резерву як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Зроблено висновки, що прогнозна продуктивність праці персоналу ПП «Компанія Легасі» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження креативних технологій у розвиток людського капіталу на підприємстві. Реалізація запропонованих заходів у ПП «Компанія Легасі» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом

будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

РЕЗЮМЕ

Тема кваліфікаційної роботи: «Формування та використання людського потенціалу організації».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського капіталу підприємства.

В роботі розкрито визначення людського капіталу як основного фактору інноваційного розвитку; досліджено структурні елементи людського капіталу та їх характеристик; охарактеризовано підходи до оцінки людського капіталу у вітчизняній і зарубіжній практиці; наведено організаційно-економічну характеристика ПП «Компанія Легасі»; здійснено аналіз ефективності формування та використання людського капіталу ПП «Компанія Легасі»; визначено проблеми формування та розвитку людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства; запропоновано шляхи вдосконалення формування та розвитку людського капіталу підприємства; обґрунтовано перспективи реалізації запропонованих заходів на прикладі ПП «Компанія Легасі».

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію системи управління людським капіталом організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розкритті суті управління людським капіталом в організації та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні людським капіталом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг випускної кваліфікаційно роботи становить _117_ сторінок, список використаних джерел – __61__ найменувань, подані на __8__ сторінках.

RESUME

Theme of qualification work: "Formation and use of human potential of the organization".

The purpose of the qualification work is to study theoretical approaches and develop practical recommendations for the effective formation and use of human capital of the enterprise.

The paper reveals the definition of human capital as the main factor of innovative development; the structural elements of human capital and their characteristics are studied; approaches to the assessment of human capital in domestic and foreign practice are characterized; the organizational and economic characteristics of PE "Legacy Company" are given; the analysis of efficiency of formation and use of human capital of PE "Legacy Company" is carried out; identified problems of formation and development of human capital in the interests of innovative development of the enterprise; suggested ways to improve the formation and development of human capital of the enterprise; the prospects of realization of the offered actions on an example of PE "Company Legacy" are substantiated.

Elements of scientific novelty. Thesis presents theoretical justifications, main results, conclusions and recommendations, which are aimed at optimizing the human capital management system of the organization.

The practical significance of the obtained results is to reveal the essence of human capital management in the organization and identify in the process of research shortcomings in human capital management and optimize them with the proposed measures.

The final qualifying work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used. The total volume of the final qualifying work is 117 pages, the list of sources used - 61 titles, presented on 8 pages.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В.П. Человеческий капитал предприятия и стратегия его развития [Электронный ресурс] /В.П. Антонюк, И.Н. Лащенко, Ю.Б. Скаженик. – Режим доступа: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4407/st_26_27.pdf
2. Арабян, К. К. Измерение человеческого капитала [Текст] / К. К. Арабяна// Российское предпринимательство. – 2017. – Вып. 2 (89). – № 4. – С. 105–109.
3. Артеменко Л.Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Галицький економічний вісник. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л–ри, 2011. – 468 с.
5. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю.М. Барський, Т.П. Панюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
6. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2015. – №8. – С. 75 – 80.
7. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. – № 1 (6). – С. 112–116.
8. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна

Бодарецька ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 238 с.

9. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.

10. Васильева Е.Н. Особенности формирования человеческого капитала в посткризисной экономике [Электронный ресурс] / Е.Н. Васильева. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/osobennosti-formirovaniyachelovecheskogo-kapitala-v-postkrizisnoiekonomike>

11. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 93–97.

12. Васильчак С. В., Гнатенко І. А., Жовніренко О. В., Рубежанська В. О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. Ефективна економіка. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>

13. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf – Назва з титул. екрану.

14. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. Бізнес-навігатор: наук.-вироб. журн. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.

15. Волошина С.В. Видовий склад інвестицій у людський капітал підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Волошина // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/97.pdf

16. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php> – Назва з титул. екрану.

17. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.–екон. та сусп.–політ.журн, 2012. – № 3. – С. 31–36.
18. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / [О. А. Грішнова, О. В. Дорош, С. Я. Шурпа]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. - К.: КНЕУ, 2015. - 222, [2] с.
19. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О.А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: Зб. наук. праць. – 2014. – №1(7). – С. 34-42.
20. Гурочкіна В. В. Моделювання системних ефектів від соціального інвестування та корпоративних стимулів в системі розвитку людського капіталу промислового підприємства / В. В. Гурочкіна, А. В. Ялинчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 41–47.
21. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341–347.
22. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) – Назва з титул. екрану.
23. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2016. – С. 43–46.
24. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с. – С. 19.
25. Слєць О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Слєць // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 2. – С. 78–83.

26. Забровская О.В. Формирование и развитие человеческого капитала в регионе: институциональный подход [Электронный ресурс] / О.В. Забровская. – Режим доступа: <http://www.referun.com/n/formirovanie-i-razvitiye-chelovecheskogokapitala-v-regione-institutsionalnyu-podhod>.

27. Захарова О. В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 56. С. 70–80.

28. Клименко І. С., Тарануха О. М., Журавель О. В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 38–43.

29. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 2014. – № 2. – С. 237–244.

30. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.

31. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. Фінансовий простір. 2020. № 3 (39). С. 53–64.

32. Коркина Т.А. Управление инвестициями в человеческий капитал угледобывающих предприятий [Электронный ресурс]: Автореф. дис. докт. экон. наук : 08.00.05 / Т.А. Коркина. – Челябинск, 2010. – 20 с.

33. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи / К. В. Кощенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2016. – № 2. – С. 119–123.

34. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення, 2014. – № 3. – С. 26–29.

35. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kum%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf>

36. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства/ Р. В. Манн, Д. О. Ляшов // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2020. - Вип. 59. - С. 17-25.

37. Носкова К.А. Формирование, накопление и развитие человеческого капитала [Электронный ресурс] / К.А. Носкова. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/05/3033>

38. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. – № 4(1). – С. 54–59.

39. Офіційний сайт Державного комітету статистики України – www.ukrstat.gov.ua

40. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.І.Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. – Київ, 2018. – 221 с.

41. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття / І. М. Польшина // Управління розвитком, 2014. – № 9. – С. 150–151.

42. Ревуцкий Л.Д. К вопросу о результативности использования человеческого капитала предприятий и методах его определения

[Электронный ресурс] / Л.Д. Ревуцкий // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – Режим доступа: http://auditfin.com/fin/2010/2/10_08/10_08%20.pdf

43. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква: Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.

44. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226–235.

45. Тимошенко К. В. Аналіз методик оцінки людського капіталу на підприємстві / К. В. Тимошенко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДУЗТ, 2013. – Випуск №44. – С. 192-197.

46. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації 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.

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

48. Тугускина, Г. Н. Оценка как основа формирования высококачественного человеческого капитала в современной экономике [Текст] / Г. Н. Тугускина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 110–116.

49. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 2. С. 44–50.

50. Феськова Т.Ю. Интеллектуальный капитал: понятие и основные формы проявления [Электронный ресурс]/ Т.Ю. Феськова. – Бизнес, менеджмент, право. – Режим доступа: http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=564

51. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала [Текст] / Я. Фитц-енц. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.

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

53. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом/ С.В. Харитоненко, Н.І. Решетник// Науково–практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», – 2018 – № 4(15). – С.225–228

54. Чеботарёв, Н. Ф. Оценка конкурентоспособности предприятия: человеческий капитал [Текст] / Н. Ф. Чеботарёв // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 4. – С. 262–272.

55. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2016. –№ 3. – С. 217–223.

56. Чорна О.А. Інституціональний механізм управління розвитком людського капіталу підприємств [Текст]: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.А. Чорна; ІЕП НАН України. – Донецьк, 2013. – 23 с.

57. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.

58. Grishnova O., Mishchuk H. (2015). Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment /

O. Grishnova, H. Mishchuk // Journal of International Studies, Vol. 8, No 1, pp. 67–80.

59. Leonard J.A. An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector / J.A. Leonard, C. Waldman // Business Economics. – 2017. – Vol. 42. – № 4. – P. 33–45.

60. Nickolas S. What is the relationship between human capital and economic growth? Macroeconomics. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/what-relationship-between-human-capital-and-economic-growth.asp>

61. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Приватне підприємство «Компанія Легасі»

за ЄДРПОУ

Територія _____

за КОАТУУ

Організаційно-правова

за КОПФГ

форма господарювання: Приватне підприємство

Вид економічної діяльності

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб _____

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

КОДИ

2020	01	01
25610635		
8036100000		
240		
18.12		

1. Баланс на 31 грудня 2019 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	(290,7)	(448,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	438,8	355,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
Усього за розділом II	1195	9740,2	5123,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10179,0	5478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2975,9	4431,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	139,6	103,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
Усього за розділом III	1695	7063,5	943,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10179	5478,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28477,3	55459,5
Інші операційні доходи	2120	351,4	428,1
Інші доходи	2240	35,9	22,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28864,6	55909,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19884,7)	(46357,6)
Інші операційні витрати	2180	(7094,0)	(7373,5)
Інші витрати	2270	(54,2)	(266,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27032,9)	(53997,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1831,7	1911,9
Податок на прибуток	2300	(322,4)	(361,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1509,3	1550,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Приватне підприємство «Компанія Легасі»
 Територія _____
 Організаційно-правова
 форма господарювання: Приватне підприємство
 Вид економічної діяльності _____
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру:
 тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
25610635		
8036100000		
240		
18.12		

Адреса, телефон

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
Усього за розділом II	1195	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для	1200		

продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5478,6	7208,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
Усього за розділом III	1695	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	5478,6	7208,4

2. Звіт про фінансові результати за 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42915,5	28477,3
Інші операційні доходи	2120	85,6	351,4
Інші доходи	2240	184,7	35,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43185,8	28864,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	(32882,5)	(19884,7)

(товарів, робіт, послуг)			
Інші операційні витрати	2180	(8825,6)	(7094,0)
Інші витрати	2270	(28,5)	(54,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41736,6)	(27032,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1449,2	1831,7
Податок на прибуток	2300	(260,9)	(322,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1188,3	1509,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

**Система показників, що характеризує проблеми
в управлінні людським капіталом ПП «Компанія Легасі»**

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Недосконала система підбору та відбору персоналу	Відсутність аналізу причин плинності кадрів	3	3	2	8
	Відсутність політика регулювання чисельності персоналу	1	2	1	4
	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	3	5	12
Непрогресивний підхід до управління персоналом	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом	2	3	5	10
	Підхід до людини як до другорядного ресурсу	1	1	1	3
	Традиції, що склалися в організації	1	1	1	3
	Відсутність у працівників відділу кадрів, необхідних для застосування прогресивних підходів до управління персоналу	2	2	1	5
Соціально-психологічний клімат	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура	1	1	1	3
	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	2	2	1	5
	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	2	2	1	5
Відсутність системи управління трудовою кар'єрою	Недосконала система підвищення кваліфікації	4	5	5	14
	Відсутність працівника відділу кадрів з планування трудової кар'єри	1	1	1	3
	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	1	1	1	3

Продовження Додатку Б

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Відсутність системи розвитку персоналу	Незадовільний стан розробки і впровадження атестаційної політики	2	1	2	5
	Небажання кваліфікованих працівників бути наставниками	1	2	1	4
	Недооцінка керівництвом значення атестації	2	1	2	5
	Відсутність працівника відділу кадрів з атестації	2	3	4	9
Неефективна система оплати та стимулювання праці	Обмежені фінансові можливості організації	1	1	1	3
	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	4	5	5	14
	Недосконала система оплати праці	5	5	5	15

Додаток В

Анкета оцінки персоналу за посадами та професіями ПП «Компанія Легасі»

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	Знання	Не потребує професійної освіти, необхідний інструктаж для виконання ручних, рутинних, операцій, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань
2	Професійний стаж	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3	Управлінська роль	Немає підлеглих	Від 1 до 10 осіб підлеглих	Від 10 до 50 осіб підлеглих	Від 50 до 80 осіб підлеглих	більше 80 осіб підлеглих
4	Рівень комунікацій	Мінімальні навички комунікації, повага, тактовність, ефективність взаєморозуміння	Середні навички комунікацій, для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікацій для пояснень, інструктажу	Потрібні підвищені комунікаційні навички	Потрібні підвищені комунікаційні навички зі спеціальними навичками мотивування та впливу
5	Складність вирішуваних проблем	Однакові виробничі ситуації, що повторюються	Схожі завдання, вирішення яких потребує вибору між загальноприйнятими варіантами	Різноманітні завдання, що потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різноманітні завдання, що змінюються та потребують аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, що потребують творчого підходу, створення нових методів та підходів

Продовження Додатку В

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
6	Спосіб дії при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом етапності виконання завдань	Стандартні процедури, інструкції і методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани та управлінські інструкції, що торкаються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7	Фізичне навантаження	Мінімальна, разова	Мінімальна, постійна	Середня, нерівномірна	Середня, рівномірна	Максимальна, рівномірна
8	Наявність несприятливих факторів	Відсутність несприятливих факторів	Робота з офісною технікою, за комп'ютером протягом всього робочого дня	Робота у виробничих цехах	Список № 2 Виробництв, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і тяжкими умовами праці, Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах	Список № 1 Виробництв, робіт, професій, посад і показників зі шкідливими і тяжкими умовами праці, зайнятість на котрих дає можливість на пенсію за віком на пільгових умовах
9	Рівень психологічного навантаження працівника	Мінімальний рівень психологічного навантаження	Низьке психологічне навантаження	Середнє психологічне навантаження	Високе психологічне навантаження	Дуже високе психологічне навантаження
10.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання однієї важливої поставленого завдання	За виконання ряду важливих поставлених завдань	За виконання важливих тактичних завдань організації	Максимальний за виконання стратегічних завдань організації

Вартість проведення оцінки персоналу методом ассесмент-центру від ТОВ «HR-практика»

