

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **О.П. Величко**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Єлизавета АФОНІНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

« ____ » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АФОНІНІЙ ЄЛИЗАВЕТІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства», керівник роботи Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 1 грудня 2023 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти акціонерного товариства «Інтерпайп» НМТЗ м. Новомосковськ в Дніпропетровській області за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська первинна та вторинна документація, спеціалізовані літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні засади кадрового менеджменту на підприємств 2. Аналіз використання кадрового потенціалу ПАТ «Інтерпайп Новомосковський Трубний Завод». 3. Пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту ПАТ «Інтерпайп Новомосковський Трубний Завод». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура реалізації товарної продукції.
 3. Середньооблікова чисельність працівників.
 4. Структура основних виробничих фондів підприємства.
 5. Існуюча організаційна структура та структура управління.
 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну.
 7. Структура витрат на виробництво продукції в «Інтерпайп» НТЗ.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2022- Грудень 2022	
3.	Вибір і опрацювання спеціальних літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2022 квітень 2023	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2023	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач

(підпис)

Єлизавета АФОНІНА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 88 с., 20 рис., 11 табл., 2 додатки, 64 літературних джерела.

Об'єктом дослідження виступає процес кадрового управління в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» м. Новомосковськ, Дніпропетровської області..

Предметом дослідження є система загального управління кадровим потенціалом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних засад удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства.

Серед методів дослідження, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

Практична цінність одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління кадровим потенціалом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», що може бути впроваджено в діяльність досліджуваного підприємства.

В роботі опрацьовано пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту.

Апробація в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних досягнень та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління кадрами, система менеджменту персоналу, склад персоналу, кадровий потенціал, людські ресурси, ефективність.

KEYWORDS

Personnel management, personnel management system, personnel composition, personnel potential, human resources, efficiency.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання людських ресурсів підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД».....	35
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД».....	35
2.2. Оцінка кадрового забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»	47
2.3. Аналіз складу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»	55
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД».....	61
3.1. Методика оцінки ефективності використання кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	61
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві.....	68
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ.	88

ВСТУП

Актуальність. Персонал, як загальнолюдський, трудовий капітал є соціально-економічною категорією характеризує цінність знань, досвіду та вмінь робітників. Такий капітал охоплює відповідні активи, до яких відноситься освіта, фахова чи професійна підготовка, інтелектуальні здібності, вміння та навички, фізичне здоров'я та інші елементи, яких потребують роботодавці, зокрема лояльність, пунктуальність, тощо (1). Відтак, можна ввести мову про капіталізацію трудових, людських ресурсів команд що полягає у їх диференціації, базуючись на теоретичних моделях та здійсненні досліджень щодо раціоналізації використання трудових ресурсів в рамках даної парадигми. Поширення даної теорії в сучасних керівних системах відіграло ключову, проривну роль в розвитку теорії кадрового управління або менеджменту персоналу.

В традиційній теорії використання трудових ресурсів люди (відкриті дужки персонал) і капітал являється двома індиферентними факторами виробництва. В управлінні будь-якої організації людська праця часто розглядається як ціна трудових ресурсів, що часто стає Ключовим фактором моніторингу та контролю. Тому висококваліфіковані трудові ресурси, які мають гарну освіту мають шанс стати особливо витребуваними та важливими на ринку праці [4].

Трудовий капітал може складатися з двох взаємопов'язаних частин, одна з яких- це робітники які виконують технічну роботу, а інша- керівники з належним управлінським досвідом. Нині трудовий капітал відіграє все більш важливе значення для організацій. Ряд закордонних вчених, зокрема Майкл Бір, Дж. Велтрі та М.Сільвестріан вважають, що капіталізація трудових ресурсів є використанням особливого виду капіталу, що пов'язано з процесами оцінки праці, тобто непрямым ціноутворенням на трудові ресурси [5].

Управління людським капіталом не є новою концепцією, воно побудоване на основі управління людськими ресурсами, поєднуючи два аналітичні виміри "повернення на капітальні інвестиції" в економіці шляхом перетворення людей на підприємстві в капітал для інвестування та управління з метою отримання

прибутку. В результаті підприємства можуть гарантувати, що є відповідні працівники для реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Для більшості професій і всіх компаній знання та вміння робітників мають вирішальне значення. Вони необхідні для ефективної роботи компанії, а це означає, що вони також є рушійною силою, яка визначає її здатність приносити прибуток. Як наслідок, один з найкращих способів інвестувати в бізнес - це інвестувати в працівників. З іншого боку, працівники можуть безпосередньо отримувати вигоди від людського капіталу, тим самим підвищуючи свою задоволеність.

Вивчення процесів менеджменту персоналом на підприємстві має вирішальне значення з кількох причин, оскільки ефективне управління персоналом є невід'ємною частиною успіху та стабільності будь-якої організації.

Розуміння практик управління персоналом допомагає оптимізувати продуктивність та ефективність працівників. Дослідження може визначити стратегії, які мотивують працівників, підвищують задоволеність роботою та покращують загальну продуктивність праці.

Дослідження в галузі управління персоналом допомагають у розробці ефективних стратегій набору та утримання персоналу. Це передбачає виявлення потрібних талантів, створення привабливого середовища на робочому місці та впровадження практик, які заохочують працівників залишатися в організації.

Ефективні практики управління кадровим складом можуть призвести до економії коштів. Дослідження можуть допомогти визначити шляхи оптимізації процесів, скорочення витрат на плинність кадрів і максимізації цінності людських ресурсів, що сприятиме загальному фінансовому здоров'ю підприємства.

Дослідження в сфері управління персоналом допомагають зрозуміти, які фактори впливають на залученість та задоволеність працівників. Залучені та задоволені працівники з більшою ймовірністю будуть віддані своїй роботі, що сприятиме підвищенню морального духу та формуванню позитивної культури на робочому місці.

Інформованість про практики управління персоналом має вирішальне значення для дотримання трудового законодавства та нормативних актів. Дослідження гарантує, що політика підприємства відповідає законодавчим вимогам, знижуючи ризик виникнення правових проблем і забезпечуючи етичне ставлення до працівників.

Дослідження допомагають підприємствам адаптуватися до нових тенденцій у робочій силі, таких як віддалена робота, гнучкий графік і мінливі очікування. Відповідність цим тенденціям дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та залучати найкращі таланти.

Розуміння ефективного управління персоналом сприяє розвитку сильного лідерства в організації. Лідерські навички необхідні для управління командами, вирішення конфліктів та формування позитивної робочої культури.

Дослідження в галузі управління персоналом підтримують розвиток інклюзивних практик, які сприяють різноманітності в робочій силі. Різноманітні команди приносять різні перспективи та ідеї, сприяючи інноваціям та творчості. Визначення ефективних програм навчання та розвитку за допомогою досліджень гарантує, що працівники матимуть необхідні навички, щоб відповідати вимогам своїх посад. Можливості безперервного навчання сприяють зростанню та просуванню працівників.

Таким чином, дослідження управління персоналом на рівні підприємства має важливе значення для оптимізації організаційної діяльності, формування позитивної культури на робочому місці та забезпечення дотримання правових та етичних стандартів. Це дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих обставин, залучати та утримувати найкращі таланти і, зрештою, досягати довгострокового успіху.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних засад удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства.

Основними завданнями роботи є:

- дослідити теоретико-методологічні засади управління ефективністю використання кадрового потенціалу підприємств;

- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»;
- оцінити кадрове забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»;
- проаналізувати склад персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Об'єктом дослідження виступає процес кадрового управління в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Предметом дослідження є система загального управління кадровим потенціалом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Серед методів дослідження, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

Інформаційною базою для проведення дослідження є система законодавчих актів України, матеріали науково-практичних конференцій, фахових журналів, монографій, підручників, навчальних посібників, інших видів джерел інформації за темою дослідження.

Практична цінність одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління кадровим потенціалом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», що може бути впроваджено в діяльність досліджуваного підприємства.

Апробація в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних досягнень, та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», місто Дніпро, 2023р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська робота викладена на 88 аркушах паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства

Людський капітал - це економічна цінність досвіду та навичок працівника. Людський капітал включає такі активи, як освіта, професійна підготовка, інтелект, навички, здоров'я та інші речі, які цінують роботодавці, такі як лояльність та пунктуальність [1]. Отже, капіталізація людських ресурсів полягає у розподілі людських ресурсів на основі нової моделі та проведенні досліджень щодо оптимізації людських ресурсів у рамках цієї парадигми. Теодор Шульц, американський економіст, лауреат Нобелівської премії, вважає, що людський капітал - це навички та знання, які мають економічну цінність і втілені в людях [2]. Він виступає за сприяння економічному зростанню через розвиток людського капіталу. Постійний розвиток цієї теорії став проривом у традиційній теорії управління людськими ресурсами. У традиційній теорії людських ресурсів люди і капітал є двома незалежними факторами виробництва. В управлінні підприємством людська праця часто розглядається як вартість робочої сили, яка може стати одним з факторів, що потребують контролю. Тому людські ресурси з високою кваліфікацією і хорошою освітою стають все більш важливими на ринку.

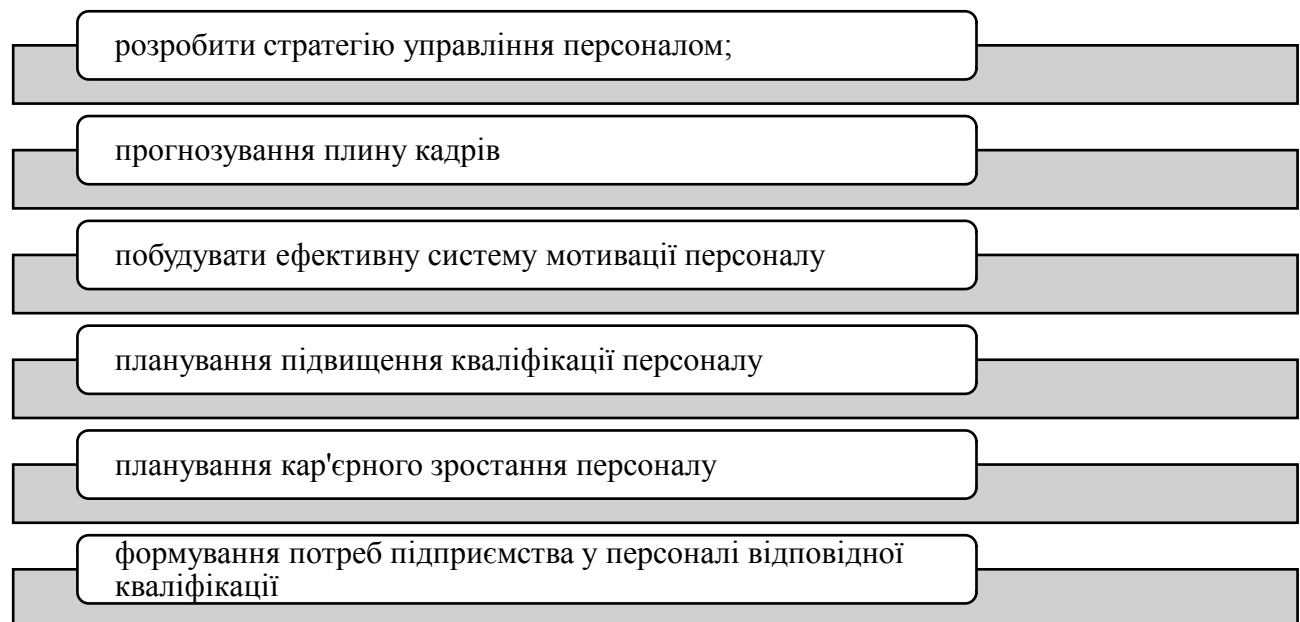


Рис. 1.1. Цілі управління персоналом на підприємстві

Джерело: [1].

На рисунку 1.2 наведені основні функції та завдання управління персоналом на підприємствах.

Дослідження питань управління персоналом можуть допомогти визначити стратегії для підтримки здоров'я і благополуччя працівників. Сюди входять ініціативи з охорони психічного здоров'я, забезпечення балансу між роботою та особистим життям і створення сприятливого робочого середовища.



Рис. 1.2. Функції та завдання управління персоналом

Джерело: [2].

На рис. 1.3 показано типову модель теорії людського капіталу, яка описує основні взаємозв'язки в цій теорії та основні припущення, що лежать в основі цих взаємозв'язків[7]. Управління людським капіталом не є новою концепцією,

вона побудована на основі управління людськими ресурсами, поєднуючи два аналітичні виміри "повернення на капітальні інвестиції" в економіці шляхом перетворення людей на підприємстві в капітал для інвестицій та управління для отримання прибутку. В результаті підприємства можуть гарантувати, що є відповідні працівники для реалізації бізнес-стратегії підприємства.

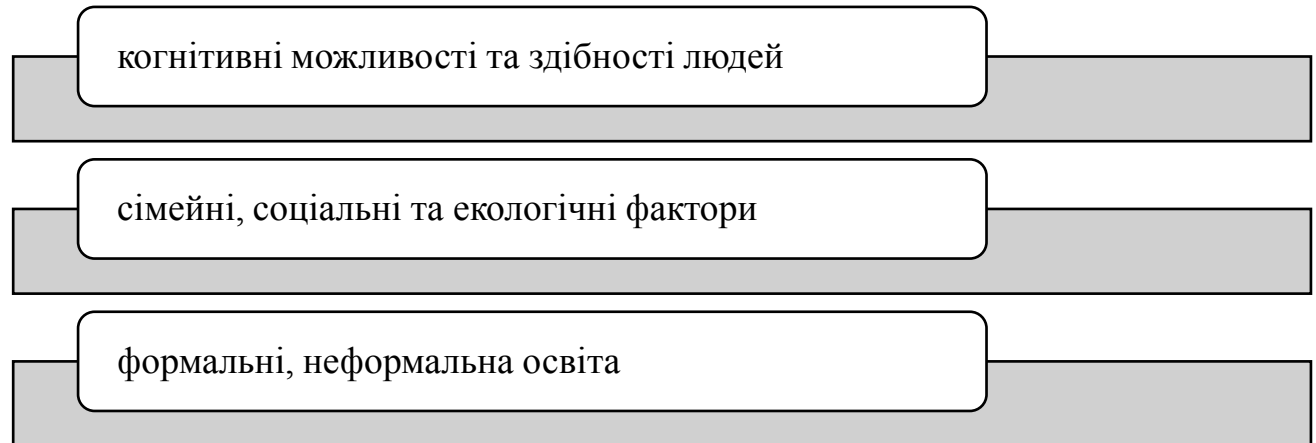


Рис. 1.3. Фактори впливу на управління людським капіталом підприємства.

Джерело: складено автором.

Існує дві причини перетворення людських ресурсів на людський капітал: внутрішня та зовнішня. Внутрішня причина полягає в тому, що люди готові прийняти трансформацію капіталістичного способу виробництва. У капіталістичному способі виробництва люди отримують винагороду за свою виробничу поведінку. Праця в цьому виробничому процесі матиме більшу винагороду, коли вона вироблятиме більше. Капіталістичний спосіб виробництва має помірний вплив на трудові відносини між працівниками та компанією. Щодо зовнішньої причини, то для того, щоб перетворити людські ресурси на людський капітал, необхідно надати знання та навички, що містяться в людській праці. Це може сприяти постійній участі працівників у складній роботі та навчанні, інакше такі людські ресурси не можуть бути ефективно трансформовані. Працівник з вищою кваліфікацією та гарною освітою має вищу якість людського капіталу. Тому зовнішня освіта, навчання та тренінги є важливими факторами трансформації людського капіталу. У наш час популяризація загальної освіти та

державної освіти зробила людський капітал достатнім. Охорона здоров'я та соціальне забезпечення також можуть зробити людський капітал більш стабільним.

Серед складових інтелектуального капіталу людський капітал є основним носієм інтелектуального капіталу та джерелом створення вартості знань.

Людський капітал є основним носієм у процесі створення цінності, що включає створення, трансформацію, накопичення та інновації знань, а також основним учасником різних видів діяльності зі створення цінності. Людський капітал є основним джерелом конкурентних переваг підприємства та створення вартості. Тому він є запорукою успіху підприємства. Людський капітал не може бути безпосередньо конвертований у вартість підприємства. Знання та досвід підприємливих підприємців є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та замінюваними корпоративними стратегічними ресурсами і є важливим джерелом корпоративних інновацій. Крім того, особисті якості, таланти, знання та навички, практичні здібності, досвід та ставлення працівників також є незамінними для людського капіталу. Вони є необхідними ресурсами для зростання підприємств. Зі збільшенням людського капіталу безперервне накопичення знань і навичок працівників підприємства полегшить комунікацію, зменшить кількість помилок у прийнятті рішень і підвищить ефективність роботи. Ефективне використання людського капіталу може сприяти подальшому розвитку діяльності підприємств, спрямованої на створення цінності.

Особливості людського капіталу на підприємствах включають дві складові: специфічність та ексклюзивність. Специфічність - це властивість, яку важко використати для інших цілей після того, як вона була використана для конкретної мети. Специфічність людського капіталу стосується практики працівника на конкретному підприємстві і є інвестицією в стійкі знання та навички, спеціально призначені для підтримки виробництва конкретного колективу. Це підкреслює зв'язок між працівниками та середовищем підприємства.

Винятковість означає, що якщо працівник з певним видом спеціалізованих інвестицій у людський капітал звільниться з підприємства, це не тільки матиме негативний вплив на підприємство, але й завдасть збитків самому працівникові. Тому що цінність, сформована конкретною інвестицією або навчанням, не буде повністю відображена за межами підприємства. Іншими словами, винятковість людського капіталу на підприємствах є основою для виникнення, існування та розвитку підприємства чи організації, і це безпосередньо впливає на розмір підприємства чи цінність інших членів команди.

Згідно з дискусією, управління людським капіталом відіграє ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємств. Тому важливість людського капіталу підприємств стає все більш помітною. Повне усвідомлення цінності людського капіталу для внутрішніх працівників підприємств може стати ефективною рушійною силою для розвитку підприємств. Людські ресурси відображають кількість та якість працівників у країні, тоді як людський капітал відображає попит ринку на робочу силу і те, яку користь праця може принести економіці. Він пов'язаний зі змінами ринкового попиту та пропозиції. Людський капітал створюється завдяки інвестиціям у людські ресурси. Перетворення людських ресурсів у людський капітал показує, що праця відіграє свою роль у виробничій системі. Працівник є не тільки важливою умовою зростання підприємства, але й може сприяти науково-технічному прогресу та підвищенню ефективності виробництва.

Інтернаціоналізація та глобалізація світової економіки висунули завдання формування системи управління, здатної своєчасно та адекватно реагувати на виклики соціально-економічного буття, продиктовані її переходом до постіндустріального етапу суспільного розвитку. Сьогодні стає очевидним, що розбудова успішної та соціально відповідальної держави неможлива без ефективного використання людського капіталу. Соціально-економічний розвиток визначається не стільки досконалістю засобів виробництва, технологій, скільки людиною, її інтелектом, навичками та здібностями. Результати проведених наукових досліджень свідчать про те, що в даний час вартість

накопичених людьми знань, навичок і здібностей перевищує вартість фізичного капіталу. З огляду на це, питання раціонального управління людським капіталом має стати тим центром, навколо якого формуватимуться нові парадигми державного та корпоративного управління. Й. Фітц-енц зазначив: "Коли ми говоримо з менеджерами про найважливіші ресурси, вони час від часу вказують на балансові активи. Водночас вони згадують людей, технології та інформацію, яку вони виробляють, корпоративну культуру, популярність бренду, управлінські здібності - все це нематеріальні, незареєстровані активи".

У сучасних умовах все більшу роль відіграє не фізичний капітал, як це було характерно для індустріальної епохи, а активи людського капіталу, носіями якого є населення. Тобто в економіці знань зростає роль розумової праці і зменшується значення фізично важкої праці, відбувається переосмислення ролі людини від споглядального до ефективного фактора виробництва, без якого будь-які перспективи економічного розвитку зводяться нанівець. Як наслідок, відбувається зміщення базису управління з матеріальних активів на нематеріальні, яким є людський капітал.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вчених з економічної теорії, економіки праці та бухгалтерського обліку, власні розрахунки та спостереження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. При дослідженні методичних підходів до оцінки людського капіталу використовувалися методи теоретичного узагальнення, групування, порівняння, аналізу та синтезу.

У сучасних умовах управління підприємством має враховувати об'єктивні тенденції постіндустріальної економіки, що полягають у превалюванні ролі людського фактора над іншими факторами виробництва. Якщо менеджмент ігнорує реальний стан справ в економіці, це призводить до деструктивних змін у діяльності компанії, що відображається на її прибутковості та конкурентоспроможності. Людський капітал є тим центром, навколо якого має формуватися система державного та корпоративного управління. При цьому необхідною умовою налагодження ефективного управління людським капіталом

є створення системи інформаційної підтримки прийняття рішень, головна роль в якій належить бухгалтерському обліку. При розробці облікової концепції людського капіталу теоретики надають значення оцінці, оскільки вона є центральним, фундаментальним елементом методу бухгалтерського обліку. Оцінка, будучи невід'ємною частиною і одним з найважливіших елементів бухгалтерського обліку, водночас є складною і багатогранною проблемою, яка ще більше загострюється, коли мова йде про вартісне вимірювання активів людського капіталу.

Труднощі, з якими стикаються бухгалтери, пов'язані з відмінністю оцінки активів людського капіталу від традиційного методу визначення вартості матеріальних об'єктів. Багато економістів, розглядаючи ресурси підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку, зазначають, що найбільше багатство підприємства - його персонал, людський потенціал, не отримує належної оцінки в бухгалтерському обліку, що призводить до його непридатності до економічної роботи. За даними опитування, проведеного однією з міжнародних консалтингових фірм, 95% менеджерів американських і європейських компаній визнають відсутність надійної методології оцінки активів людського капіталу, а третина з них взагалі вказують на відсутність будь-яких механізмів реалізації цього завдання.

Незважаючи на те, що в економічній науці розроблено низку методів оцінки активів людського капіталу, наразі відсутній комплексний цілісний підхід, який би забезпечував точність проведених оціночних процедур, можливість їх фіксації та був імплементований у стандарти бухгалтерського обліку. Водночас, представлення людського капіталу компанії у вартісному вираженні дозволить сформувати інформацію, яка слугуватиме основою для оцінки людського потенціалу компанії та сприятиме ефективному управлінню ним. "Якщо ви не можете щось виміряти, це означає, що ви не можете цим управляти", - зазначають науковці.

Проблема забезпечення вимірювання вартості працівників не є абсолютно новою. У XVII-XIX століттях досліджували питання були в центрі наукових

інтересів класиків політичної економії. В. Петті, засновник трудової теорії вартості, вперше спробував дати грошову оцінку людині, зазначивши, що "вартість деяких людських індивідів дорівнює восьмирічному доходу, який вони приносять" (Petti, 1940). При цьому різні суб'єкти, на думку дослідника, мали не однакою цінність. Наприклад, доросла людина оцінювалася вченим удвічі дорожче, ніж дитина, а вартість моряка втричі перевищувала "ціну" селянина. Вартість усього населення тогочасної Англії В. Петті оцінив приблизно в 417 млн фунтів стерлінгів, а вартість кожного жителя становила в середньому 69 грошових одиниць. З нескладних математичних розрахунків дослідника випливає, що загибель 100 тис. осіб дорівнює втраті для країни майже 7 млн фунтів стерлінгів (Petti, 1940). Фактично, це була перша спроба в історії економічної думки оцінити людські ресурси.

А. Сміт, шотландець, інший представник політичної економії, при наданні грошової оцінки працівнику брав до уваги категорію заробітної плати, яка включала не лише кількість докладених зусиль і часу, витраченого на виконання роботи, але й передбачала винагороду за зусилля, докладені для набуття знань, що уможливають успішне виконання виробничих завдань. Дослідник підкреслював, що вища заробітна плата повинна виплачуватися за працю висококваліфікованих працівників, оскільки вони здатні працювати більш продуктивно порівняно з іншими працівниками. У середині ХХ століття Ф. Найт та І. Фішер дійшли висновку, що заробітна плата - це відсоток від інвестицій у підготовку фахівця, а дисконтування певної суми отриманого доходу дозволяє розрахувати вартість цих ресурсів. Таким чином, на думку дослідника, можна розрахувати вартість капіталу, землі та людських ресурсів. І. Фішер вважав, що інвестиції в обладнання та в освіту мають багато спільного, що полягає у збільшенні майбутніх грошових потоків.

Незважаючи на те, що родоначальники класичної економічної теорії не створили єдиної концепції оцінки людського капіталу, їхні напрацювання стали теоретичним підґрунтям для подальшого розвитку вартісної теорії людського капіталу, яка активно розвивається і дотепер. Розуміння важливості людського

капіталу в економічній системі зумовило появу в теорії та практиці великого спектру методів його оцінки, які доцільно класифікувати як дохідні, витратні та експертні. Витратний метод базується на розрахунку всієї сукупності витрат, пов'язаних з фізичним і професійним розвитком працівників. Дохідний метод передбачає оцінку вартості продукту, створеного в процесі реалізації трудового потенціалу в майбутньому. Експертні методи визначення вартості активів людського капіталу ґрунтуються на судженні фахівця з використанням заздалегідь визначених вагових коефіцієнтів.

Детальний аналіз наукових праць вчених щодо оцінки людського капіталу свідчить про те, що дослідники віддають пріоритет витратному методу. Наразі ця методика є найбільш вивченою, певною мірою відповідає принципам бухгалтерського обліку, зокрема, принципу історичної (фактичної) собівартості. Вартість людського капіталу за цим методом тотожна сукупним витратам на його формування, збереження та відтворення. Перевагами використання історичної оцінки є наступні: - простота застосування, яка не потребує використання складного математичного апарату; - високий рівень об'єктивності та достовірності, оскільки така оцінка здійснюється щодо подій, які вже відбулися і можуть бути документально підтверджені, що позбавляє систему бухгалтерського обліку передбачуваних та ймовірних показників. Більшість науковців у межах витратного методу оцінки розраховують вартість людського капіталу шляхом капіталізації понесених витрат на утримання, навчання та виховання. Тобто людський капітал розглядається в тріаді: капітал - праця - винагорода за виконану роботу. В даному випадку заробітна плата за виконану роботу є поняттям виміру людського капіталу працівника.

На нашу думку, позиція дослідників, яка ґрунтується на ототожненні вартості людського капіталу з розміром заробітної плати та сумою інших соціальних виплат, є хибною. Дійсно, на перший погляд, висококваліфікований фахівець повинен претендувати на вищий рівень винагороди, ніж некваліфікована людина. Проте в сучасних умовах рівень заробітної плати корелює не тільки з якісними параметрами працівників, але й з галузевою

приналежністю компанії, середнім рівнем оплати праці, а також іншими факторами, які не пов'язані з рівнем підготовки персоналу. Детальне та глибоке висвітлення витратного методу оцінки людського капіталу знайшло відображення у наукових працях Е. Фламхольца, який свого часу запропонував оцінювати людський капітал за первісною (історичною) собівартістю або за вартістю заміщення (вартістю заміщення) (Flamholtz, 1982). Відповідно до методу оцінки, запропонованого вченим, первісна вартість людського капіталу включає витрати на його формування та навчання. До першої групи витрат відносяться витрати компанії на набір персоналу (розміщення оголошення в ЗМІ про вакансії, оплата послуг кадрових агентств), відбір (витрати на тестування, співбесіди), витрати на створення робочого місця, внутрішнє переміщення тощо. Витрати на навчання включають витрати на інструктаж та формальне навчання працівників, їх стажування на робочому місці, втрату продуктивності праці у зв'язку з навчанням тощо. Кожна з цих груп витрат охоплює прямі та непрямі витрати, які в сукупності формують початкову вартість людського капіталу з подальшою амортизацією цієї вартості.

Метод заміщення оцінює загальну вартість людського капіталу через визначення вартості окремих працівників. Для надання вартісного виміру кожному працівнику моделюють ситуацію його звільнення і водночас розраховують загальну суму витрат, яка включає вартість заміщення поточного працівника іншим, здатним виконувати функції попереднього, та втрату продуктивності праці під час такого заміщення.

Оцінка людського капіталу, проведена методом заміщення, на нашу думку, не забезпечить достатнього рівня точності інформації. Припустимо, два працівники, на відбір, найм та розвиток яких підприємство понесло однакові за обсягом витрати, через різні фізіологічні особливості та рівень попередньої професійної підготовки матимуть неоднакову продуктивність, а отже, різну цінність для суб'єкта економічної діяльності. Зокрема, деякі економісти вказують на існування об'єктивних перешкод для її реалізації. Наприклад, на практиці не завжди можна провести чітку межу між витратами, понесеними на формування

трудового колективу, та витратами, пов'язаними з підтримкою та підвищенням рівня кваліфікації працівників. Не можна також врахувати ризик того, що витрати, понесені суб'єктами господарювання на формування та розвиток персоналу, були враховані частково, а отже, розрахована вартість людського капіталу буде неточною. Крім того, скептичне ставлення науковців до витратного методу оцінки пояснюється уникненням врахування якісних характеристик персоналу. Вчені підкреслюють, що кваліфікація та досвід, які є одними з ключових характеристик працівників як факторів виробництва в ринковій економіці, несправедливо залишаються за межами процесу оцінки.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання людських ресурсів підприємства

На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігається динамічне зростання значення людських ресурсів для економіки в цілому та для окремих суб'єктів господарювання зокрема. Це відбувається за рахунок впливу рівня знань та індивідуальних якостей, спрямованих на отримання високих результатів діяльності. Саме люди сприймаються як "елемент", що здатен створювати цінність, і лише вони можуть змусити обладнання працювати за рахунок свого інтелектуального потенціалу. Кожна людина характеризується певними здібностями, які дають можливість виконувати покладені на неї функції та брати участь у певних видах діяльності. Особливістю в процесі максимальної реалізації людського потенціалу є те, що індивідуальні здібності людини можуть бути виявлені лише в процесі взаємодії з іншими - латентні здібності. Лише за таких умов наявні знання та здібності принесуть очікуваний результат щодо індивідуального розвитку та успіху суб'єкта господарювання. Це важливо і для менеджера, адже ефективна та згуртована команда передбачає не лише автоматичний розподіл ролей та трудових функцій, а й наявність взаємодії, співпраці, підтримки та допомоги на шляху до спільної мети. Накопичення знань

також є результатом взаємодії, що проявляється в умінні користуватися знаннями інших членів команди. Однак не варто забувати, що взаємодія в команді може мати неоднозначний вплив на результати діяльності, і може як збільшити, так і зменшити їх, наприклад, через конфліктну ситуацію. Тому важливим завданням керівника є забезпечення високого рівня командної роботи, а також її підтримка та розвиток у майбутньому.

Функціонування конкретного колективу чи групи слід розглядати як певну систему, всі елементи якої взаємопов'язані між собою і можуть як посилювати, так і послаблювати один одного. Відповідно до системного підходу, питання співіснування та взаємодії між людьми в межах певної системи набуває особливого значення, адже від якості цих взаємодій залежить успішність функціонування системи та її подальший розвиток. Будь-яка система має певний набір елементів, які взаємодіють між собою. Результат цієї взаємодії досягається на основі використання сукупного потенціалу, а не потенційних можливостей її елементів. Виходячи з цього, можна стверджувати, що ціле є більшим, ніж просто сума його складових елементів. При цьому під категорією "ціле" розуміється система в цілому (підприємство, об'єднана територіальна громада), а під "частинами" - окремі особи та людські ресурси. Ці слова засвідчують той факт, що неможливо забезпечити високий рівень ефективності функціонування підприємства та створити продуктивну об'єднану територіальну громаду без досягнення високого рівня взаємодії між людськими ресурсами, які виступають рушійною силою.

Досягнення певного синергетичного ефекту є наслідком взаємодії між частинами системи. Він показує характер і силу взаємодії між частинами системи, наприклад, між людськими ресурсами в об'єднаних територіальних громадах. Синергетичний ефект відображається як у позитивних, так і в негативних результатах, тобто характеризує спрямованість взаємодій. Сила взаємодій безпосередньо впливає на розвиток системи, тобто чим сильніше її елементи пов'язані можливостями співіснування, тим більша ймовірність успішного розвитку.

У функціонуванні суб'єктів господарювання науковці виділяють такі види синергії: структурна, функціональна та адміністративна:

структурна синергія виникає зі структури організації і залежить від наявних інформаційних потоків, міжгрупових взаємовідносин та їх позиціонування відносно один одного. Основною умовою розвитку структурної синергії є наявність культури, в якій правила групової поведінки враховують індивідуальні потреби членів команди, здійснюється систематичне попередження конфліктних ситуацій, існує відкритість до групової роботи, а також чітке розуміння цінності командної роботи для досягнення загального кінцевого результату;

функціональна синергія - збалансована взаємодія людських ресурсів команди на основі спільних цілей, співзвучності інтересів, впровадження інновацій;

адміністративна синергія визначає зовнішній вплив на групу чи команду.

Поняття "взаємодії" є об'єктом дослідження в рамках міждисциплінарного аналізу. Кожна з галузей науки дає власне визначення цієї категорії.

Цей підхід до оцінки управління персоналом розглядає наступні функціональні сфери:

Планування та реалізація кадрових ресурсів охорони здоров'я -
 Планування кадрових ресурсів: Наскільки добре організована, інформована, інтегрована та керована існуюча система планування кадрових ресурсів охорони здоров'я? -
 Підбір та розстановка кадрів: Чи відповідають існуючі процеси та практики набору та розгортання кадрів охорони здоров'я потребам у послугах? -
 Утримання: Чи існують постійні проблеми із залученням та утриманням медичних працівників? Якщо так, то які причини цього і в якій мірі вони впливають на доступність та наявність послуг? [3]

Робоче середовище та умови праці:

- відносини з працівниками: Які системи управління та практики існують і застосовуються для створення та підтримки позитивного робочого середовища? -
 Охорона та безпека на робочому місці: Які існують політики та практики на

робочому місці для захисту працівників охорони здоров'я? - Задоволеність роботою: Як потреби та очікування персоналу належним чином визнаються та задовольняються на робочому місці? - Розвиток кар'єри: Наскільки добре існуючі політики та механізми задовольняють потреби та очікування працівників охорони здоров'я щодо кар'єрного та професійного розвитку?

Інформаційні системи управління персоналом

- Які системи та потенціал існують для забезпечення регулярного збору та використання базових даних та інформації з КРЗ для прийняття рішень на основі фактичних даних та моніторингу кадрових ресурсів охорони здоров'я?

Управління ефективністю (включаючи встановлення очікувань щодо ефективності, моніторинг ефективності та забезпечення зворотного зв'язку; забезпечення підтримуючого нагляду; та підтримання середовища, що сприяє продуктивності)

Для кожної функціональної сфери управління персоналом (планування та реалізація кадрових ресурсів охорони здоров'я; робоче середовище та умови праці; інформаційні системи управління персоналом; управління ефективністю діяльності) надається шаблон оцінки з відповідними методичними рекомендаціями. Шаблон можна використовувати спочатку для того, щоб зосередитися на тих конкретних функціях, на яких ви будете зосереджуватися. Тобто, опис функціональної області та ключове питання допоможуть користувачеві або групі користувачів вирішити, які області необхідно вивчити, враховуючи конкретний контекст оцінювання. Потім, після вибору функціональних сфер, користувачі можуть перейти до визначення найбільш ймовірних конкретних сфер дослідження, джерел інформації та додаткових питань, які можуть бути поставлені (в кінці цього документа ми включили порожній шаблон, який можна використовувати на цьому етапі для цілей планування).

Розвиток економіки, заснованої на знаннях, ставить перед дослідниками та практиками нові виклики, а саме розробку методик оцінки нематеріальних активів, інтелектуального капіталу тощо. Складність оцінки цих категорій

зумовлена також неоднозначністю їх формулювання. Людський капітал у структурі інтелектуального капіталу компанії є основоположним і визначає успішний розвиток інших складових, тому інтелектуальний капітал, або нематеріальні активи, є важливою складовою при оцінці вартості компанії.

У сучасних умовах на економічне зростання все більше впливають такі фактори, як інноваційність економіки, інтелектуальний капітал, якість людського потенціалу, тобто ключовою є людина та її можливості. У науковій літературі змінилися підходи до вивчення ролі людини в економічних процесах: від використання категорій "праця", "людський фактор" до застосування категорії "людський капітал". Людський капітал є однією зі структурних складових інтелектуального капіталу, який також включає в себе реляційний (споживач, клієнт, бренд, ринок) та структурний (організаційний) капітал. Людський капітал є єдиним економічним компонентом, що має здатність створювати вартість, але його дуже важко оцінити.

Аналіз підходів та методів оцінки людського капіталу в українській та зарубіжній практиці дозволив виділити наступні критерії їх класифікації:

- за економічним рівнем (макро-, мезо-, мікро-);
- за використовуваним трактуванням людського капіталу;
- за використовуваним підходом.

На мікрорівні оцінюється людський капітал окремої людини, який потім підсумовується для отримання загальної оцінки людського капіталу організації, або людського капіталу організації в цілому; на мезорівні людський капітал оцінюється на рівні великих компаній та регіону. На макрорівні людський капітал оцінюється на національному рівні, а на мегарівні - у глобальному масштабі. Основним методом оцінки людського капіталу на макро- (мега-, мезо-) рівні є розрахунок індексу людського розвитку. Це інтегральний показник, який враховує: фактори добробуту (ВВП на душу населення); фактори здоров'я (тривалість життя), освітній рівень населення та ін. Найчастіше використовується органами державної влади різних рівнів як інструмент оцінки ефективності інвестицій у підвищення якості людського капіталу.

Також виділяють різні групи методів оцінки людського капіталу в залежності від того, яка інтерпретація використовується: людина - це капітал сама по собі, або капітал - це сукупність успадкованих і набутих здібностей, або людський капітал - це ресурс, який використовується підприємствами для отримання доходу. Розрахунок вартості людського капіталу на основі тестів у бізнес-середовищі можна отримати на основі двох ділових ігор, семінарів, професійних курсів за допомогою високих інформаційних технологій. Додавши оцінку вартості майбутньої конкурентоспроможності людського капіталу, можна отримати комплексну оцінку людського капіталу компанії. Зарубіжні дослідники, які розглядають людський капітал як сукупність накопичених знань, умінь і навичок, виділяють у його складі навички навчання та соціалізації. При цьому виділяється одна особливість: у США більш затребуваними є навички соціалізації: вміння працювати в команді, лідерські якості, а в країнах Південно-Східної Азії - навички навчання: дисциплінованість, здатність до навчання та академічна успішність. Це зумовлює різні підходи до вимірювання людського капіталу (тести, інтерв'ю тощо).

У США окремі методи оцінки людського капіталу спрямовані на оцінку наявності та розвитку навичок соціалізації. В американській практиці наразі існує два основних підходи до оцінки та обліку людських ресурсів: (1) модель активів; (2) модель корисності. Модель активів включає в себе облік капітальних витрат (подібно до основного капіталу) та амортизацію. Модель корисності передбачає пряму оцінку впливу певної інвестиції в людські ресурси (Політика розвитку людського капіталу в штаті Джорджія).

Перший підхід базується на традиційній схемі обліку основного капіталу, переробленій з урахуванням характеристик людського капіталу. Спеціальні рахунки в розробленому переліку враховують витрати на людські ресурси, які, залежно від їх змісту, або розглядаються як довгострокові інвестиції, що збільшують розмір працюючого людського капіталу, або списуються на збитки. Модель корисності, в свою чергу, дозволяє оцінити економічний вплив змін у поведінці працівника в результаті проведених заходів, а також здатність

працівника додавати більшу чи меншу цінність для бізнесу. Водночас у країнах Південно-Східної Азії методології оцінки перевіряють знання, нові навички тощо (Huges). Дослідження існуючих методів оцінки людського капіталу показало, що перед тим, як обрати метод, необхідно визначити рівень, на якому вивчається людський капітал. На мікрорівні друге питання полягає в тому, чи вимірюється людський капітал з метою купівлі бізнесу або управління персоналом, а потім у тому, який підхід використовується (амортизація, дохід, витрати тощо).

Процедура вибору методу оцінювання:

1. Визначити рівень оцінювання.
2. Вибір цілей дослідження.
3. Вибір підходу до дослідження.

Оцінка людського капіталу в управлінні персоналом в основному використовується для визначення відповідної заробітної плати працівників, зацікавлення людини в подальшому навчанні, підвищення ефективності виробництва (продуктивності праці) та мотивації подальшого кар'єрного зростання і роботи в даній компанії. При купівлі бізнесу одним з перших місць, куди слід дивитися при оцінці його потенційної прибутковості, є люди придбані компанії. Це пов'язано з тим, що вартість мають не тільки земля, будівлі, споруди, машини та обладнання, але й імідж, логотип, минулі досягнення, престиж організації - все це створюється працівниками компанії. Професійний та кваліфікаційний потенціал працівників визначає можливість ефективного використання придбаного майна. З точки зору оцінки людського капіталу у складі придбаного майна переважають адаптовані методи оцінки нематеріальних активів.

Однак важливо розуміти, що вартість людського капіталу буде високою лише тоді, коли працівники будуть зацікавлені у продовженні роботи з новим керівництвом.

Аналіз існуючих підходів до оцінки вартості людського капіталу в українській практиці також виявив широке розмаїття використовуваних методів:

- оцінка доходу, що генерується людським капіталом (індивідуальним) (економічна оцінка);

- кількісна оцінка запасу знань, навичок, умінь, набутих людиною;

- спеціальні навички (спеціальний людський капітал) - кількісна оцінка;

- за способом інвестування в людський капітал - у капітал здоров'я, капітал освіти, культурний капітал (економічна оцінка);

- оцінка людського капіталу на мікро- та макрорівні;- інтегральна оцінка людського капіталу, що включає як натуральні, так і вартісні вимірники людського капіталу;

- матриця соціального рахівництва - макроекономічна оцінка людського капіталу;

- вартісна оцінка людського капіталу за обсягом інвестицій та відображення загальної вартості у валюті балансу компанії (підприємства) - економічна.

При цьому до основних параметрів, що характеризують людський капітал компанії, відносяться наступні показники:

- (1) частка найманих працівників у компанії;

- (2) вікова структура працівників

- (3) середній стаж роботи за фахом

- (4) кількість років, протягом яких професіонали працюють в компанії;

- (5) додана вартість на одного фахівця.

Оцінка людського капіталу дозволяє коректно вирішити низку методологічних проблем:

- 1) обґрунтувати інвестиції в бізнес, характер якого вимагає значних витрат на людський капітал;

- 2) визначити відповідність людського потенціалу компанії вимогам ринку та витрати на його утримання;

- 3) розглядати людський капітал як один з основних чинників прибутковості бізнесу, правильно прогнозувати доходи компанії;

- 4) визначити витрати на розвиток або створення людського капіталу при створенні підприємства, аналогічного об'єкту оцінки;
- 5) виділити інвестиційну привабливість компанії
- 6) спрогнозувати ринкові ціни на акції компанії
- 7) обґрунтувати вагомість різних методів оцінки бізнесу при визначенні кінцевої ринкової вартості.

Цей метод вимагає врахування наступних обмежень:

1. Ринкова вартість об'єкта оцінки повинна визначатися з використанням дохідного підходу.
2. Вартість заміщення повинна визначатися з урахуванням фактичних умов експлуатації об'єкта оцінки.
3. Слід виходити з того, що ділова репутація об'єкта оцінки повністю визначається кадровим потенціалом, а вплив інших факторів або не є суттєвим, або повністю врахований при формуванні вартості заміщення (місцезнаходження об'єкта, сусідня нерухомість тощо).

Також може бути застосований прямий метод, який базується на визначенні всіх витрат, які доведеться понести новому власнику компанії для того, щоб створити людський капітал в рамках життєздатної, адекватної вимогам сучасного ринку організаційно-управлінської структури.

Слід врахувати наступні витрати:

- підготовка та перепідготовка персоналу, підвищення його кваліфікації
- маркетингові витрати на підбір персоналу;
- організаційні, навчальні та кадрові витрати;
- витрати на організаційну культуру.

Крім того, слід враховувати витрати, пов'язані з нестачею певних категорій працівників на ринку праці. Дохідний підхід ґрунтується на оцінці людського капіталу за ступенем участі всіх працівників у доходах організації.

Вартість людського капіталу як частини гудвілу можна визначити за доходами, які отримує компанія від продажів постійним клієнтам бренду. Оскільки людський капітал включає в себе багато факторів, його зміст слід

оцінювати не тільки кількісно, але і якісно. Якісні оцінки проводяться за допомогою експертних методів, які дозволяють використовувати в оцінці не тільки групові характеристики, розглядаючи персонал організації в цілому, але й індивідуальні характеристики працівників.

Досвід використання експертного оцінювання полягає в наступному.

Внесок співробітників у результати визначається наступним чином:

- розвиток нових наукових напрямків;
- збільшення доходів компанії
- розвиток відносин з клієнтами
- координація діяльності підрозділів;
- успішне виконання лінійних функцій.

Оцінка проводиться на основі матриці професійної зрілості. Внесок працівника у зростання вартості компанії визначається за такими напрямками:

- (1) розвиток виробництва;
- (2) збільшення доходу компанії
- (3) розвиток відносин з клієнтами
- (4) координація діяльності підрозділів
- (5) виконання лінійних функцій.

Аналіз та оцінка людського капіталу може здійснюватися шляхом порівняння фактичних характеристик працівників з вимогами внутрішньокорпоративних та професійних стандартів.

Отримані експертні оцінки, які показують стан кадрового потенціалу та виявлені проблемні зони, можуть бути використані оцінювачем опосередковано при прогнозуванні доходів.

Порівняльний підхід до оцінки людського капіталу може базуватися на попарних порівняннях з компаніями-аналогами. На думку авторів, в контексті проблеми оцінки людського капіталу в якості аналогів можуть бути використані організаційні структури та персонал наступних компаній

- компанії, які пройшли реструктуризацію і сформували структуру управління та людські ресурси, близькі до ідеальної моделі; деякі синтетичні моделі, що відображають ідеальну структуру бізнесу та людські ресурси;

- компанії, які були продані на ринку і звіти про оцінку яких містять інформацію про оцінку людських ресурсів;
- структури та персонал компаній, схожих за профілем та розміром бізнесу, але більш успішних на ринку.

Оскільки суть методу порівняння полягає у виявленні відмінностей між об'єктом оцінки та аналогами, необхідно вирішити важливу проблему: вибір бази для коригувань вартості бізнесу та визначення значень коригувальних коефіцієнтів. Основні коригування відбуваються за такими причинами: освітній рівень, вікові характеристики, професійний досвід, професійні знання, плінність кадрів, потенціал розвитку, конкурентоспроможність працівників. Фактично, всі перераховані вище характеристики можна виміряти кількісно, що робить проблему порівняння вирішуваною.

Загалом підходи до оцінки людського капіталу в економіці можна умовно поділити на три напрями:

- 1) інвестиційна оцінка;
- 2) оцінка амортизації;
- 3) оцінка доходу.

Перший підхід пов'язаний з оцінкою інвестицій в людський капітал - враховується початкова вартість накопиченого капіталу з додаванням додаткових інвестицій у перепідготовку та підвищення кваліфікації, здійснених за рахунок коштів підприємства, а також об'єктів інтелектуальної власності, інвестованих у капітал підприємства.

Вимірювання людського капіталу викликає великий інтерес через складність і багатогранність цієї категорії, а також її важливість для ефективного функціонування економіки. Аналіз підходів до оцінки людського капіталу дозволяє виділити ряд особливостей у виборі критеріїв оцінки. Необхідність вимірювання людського капіталу не викликає сумнівів. Однак оцінка людського капіталу здебільшого базується на фінансових показниках, які є досить розрізненими. Крім того, досвід оцінки людського капіталу на українських підприємствах відсутній. Людський капітал - це єдина економічна складова, яка

має здатність створювати вартість, але оцінити її дуже складно. Як було показано вище, існують різні підходи до вимірювання окремих складових людського капіталу, але досі не розроблено чіткої методології його комплексної оцінки. Таким чином, незважаючи на існуючу теоретичну розробленість питань людського капіталу, його вимірювання є недостатньо розвиненим, а оцінки величини цього основного активу є дуже скупими, фрагментарними і вкрай суперечливими. Це пов'язано з відсутністю конкретних методологій і складністю збору, обробки та оцінки достовірності необхідної статистичної інформації. Існує багато способів оцінки людського капіталу. Оцінки проводяться на мікро- та макрорівнях. Кожен підхід має свої сильні та слабкі сторони. Слабкі сторони більшою мірою пов'язані зі складністю кількісної оцінки деяких складових людського капіталу, а також зі складністю збору, обробки та статистичного аналізу інформації на всіх рівнях дослідження. Для отримання об'єктивної та достовірної інформації краще використовувати декілька методів оцінки. Однак, незважаючи на всі проблеми з оцінкою людського капіталу та достатністю даних, було виявлено, що інвестиційний підхід є найпопулярнішим і має найбільш адекватні оцінки.

Незважаючи на різноманітність підходів до вимірювання людського капіталу, кожен з них не враховує важливих аспектів. Це пов'язано з тим, що не всі структурні компоненти людського капіталу піддаються кількісній оцінці. Цю проблему доводиться вирішувати за допомогою різних непрямих методів оцінки, що, в свою чергу, є трудомістким процесом. Однак це не єдина складність у побудові оцінок людського капіталу; дуже важко збирати, обробляти і статистично фіксувати інформацію на всіх рівнях дослідження. Крім того, для отримання точної оцінки людського капіталу необхідно враховувати ряд зовнішніх факторів, таких як соціально-психологічні ресурси, вплив навколишнього середовища, спосіб життя людини, наприклад, харчування, для того, щоб забезпечити точну оцінку людського капіталу. Однак набір структурних компонентів людського капіталу, таких як здоров'я та освіта, також можуть бути визначальними. Таким чином, виникає парадокс, який ставить під сумнів справедливість оцінки наявного людського капіталу.

Останніми роками актуалізується питання внутрішньоорганізаційного кар'єрного розвитку працівників як альтернативи використанню традиційних стратегій, спрямованих, здебільшого, на підбір та відбір персоналу. В сучасних умовах традиційні стратегії лише збільшують витрати підприємств, не приносячи значних результатів через об'єктивні фактори плинності кадрів. Компанії поступово переходять до використання підходу до працівників, заснованого на диференціації працівників та диверсифікації їх організаційного розвитку з метою кадрового просування в компанії найбільш цінних працівників. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексної системи оцінки людського капіталу та її конкретному впровадженні.

Методи оцінки людського капіталу базуються на якісних та кількісних критеріях. Наразі на багатьох підприємствах існує проблема фактичної відсутності моделі оцінки людського капіталу, незважаючи на наявність низки внутрішніх документів, що зачіпають певні внутрішньоорганізаційні аспекти такої оцінки.

Три основні напрямки управління людським капіталом:

- сфера створення людського капіталу
- сфера використання людського капіталу
- сфера трансформації людського капіталу в структурний капітал.

Створення людського капіталу відбувається в рамках персональної функції підприємства, яка включає такі етапи: планування людського капіталу, залучення персоналу, оцінка, розвиток і винагорода персоналу, комунікація або створення міжособистісних відносин.

В останні десятиліття актуальність проблем, пов'язаних з оцінкою людського капіталу та його складових, не тільки не згасла, але й зросла в міру збільшення кількості компаній. Людський капітал, як невід'ємна частина інтелектуального капіталу організації та інвестицій в нього, став одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції, пов'язані з модернізацією парку обладнання, оновленням технологій, необхідних для випуску нових, більш сучасних моделей конкурентоспроможної продукції, нерозривно пов'язані з інвестиціями і в людський капітал організації.

Серед методів оцінки людського капіталу організації в економічній літературі широко використовуються наступні методи:

- методи якісної оцінки (оцінка результативності);
- методи оцінки людського капіталу, що базуються на розрахунку вартості людського капіталу;
- метод визначення (або аналізу) початкових та відновлювальних витрат на персонал;
- метод вимірювання індивідуальної вартості працівника;
- оцінка доходу, що генерується людським капіталом (індивідом);
- кількісна оцінка набутих людиною знань, навичок, умінь;
- за способом інвестування в людський капітал - капітал здоров'я, капітал освіти, капітал культури
- інтегральна оцінка людського капіталу, що включає як натуральні, так і вартісні показники людського капіталу тощо.

Інтерес економіки до творчих здібностей людини, до способів їх формування та розвитку різко зріс. Більшість компаній починають надавати великого значення накопиченню людського капіталу, як найціннішого з усіх видів капіталу. Одним із способів накопичення людського капіталу є інвестиції в людину, в її здоров'я та освіту. Сьогодні дослідження проблем підвищення ефективності використання продуктивних сил людей, які реалізуються в сучасних умовах у формі людського капіталу, є не просто актуальним, а винесено до переліку пріоритетних у структурі соціально-економічних досліджень.

Основні аспекти оцінки людського капіталу обумовлені його ключовою роллю в економічному розвитку сучасних підприємств, а також здатністю людського капіталу впливати на вартість компанії, як особливого нематеріального активу. У зв'язку з цим система оцінки людського капіталу повинна передбачати наявність ефективного підходу до певних критеріїв, на основі яких збирається та аналізується інформація, що відображає вартість людського капіталу підприємства. Водночас, можна справедливо припустити, що реалізація стратегічного потенціалу підприємства неможлива без розвитку

ключових професійних навичок і знань персоналу. Враховуючи нематеріальну природу людського капіталу, що проявляється у вигляді знань, умінь, навичок роботи та управління, а також його безперервне накопичення та зв'язок з конкретними працівниками, слід зазначити, що конкретний набір критеріїв є менш важливим, ніж процес вимірювання та використання зібраної інформації.

Висновки до розділу 1

В умовах постіндустріальної економіки людський капітал є найважливішим стратегічним ресурсом компанії. Працівники, їх знання, досвід та кваліфікація роблять вирішальний внесок у забезпечення прогресивного розвитку суб'єктів господарювання, підвищення рівня їх прибутковості та інвестиційної привабливості. За таких умов підходи до управління людським капіталом потребують удосконалення, що можливе за умови якісного обліково-інформаційного забезпечення процесу управління, яке переважно базується на вартісному вираженні трудових ресурсів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в науковій літературі виділяють три методи оцінки активів людського капіталу, згруповані за витратним, дохідним та експертним підходами. На основі аналізу позитивних і негативних аспектів існуючих методів обґрунтовано, що з точки зору бухгалтерського обліку найбільш оптимальною є витратна модель оцінки людського капіталу, оскільки вона ґрунтується на принципі фактичної собівартості, притаманному теорії та практиці бухгалтерського обліку. Враховуючи напрацювання науковців, нами представлено підхід до оцінки людського капіталу працівника, на основі якого вартість розраховується шляхом підсумовування витрат на його створення, а саме: витрат на формування фізичних здібностей працівника, витрат на здобуття освіти, витрат на набуття досвіду та витрат на професійне навчання працівника в процесі його трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»

Основною метою діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД» (далі – ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ») є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності.

Предметом діяльності акціонерного товариства є:

- виготовлення труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі;
- виробництво інших готових металевих виробів;
- виробництво чавуну, сталі та феросплавів;
- професійно-технічна освіта;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- розподілення та постачання газоподібного палива мережами газопостачання;
- постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- забір, очищення та постачання води;
- оброблення водовідходів з використанням механічного, хімічного та біологічного оброблення;
- електромонтажні роботи;
- обслуговування систем безпеки;
- виробництво іншої хімічної продукції;

- виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;
- виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини;
- ремонт меблів і домашнього начиння;
- ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення та ін.

Усього в статуті досліджуваного підприємств вказано 84 види діяльності [4].

Засновниками досліджуваного Товариства є члени організації орендарів орендного підприємства «Новомосковський трубний завод», які прийняли участь у приватизації цілісного майнового комплексу НМТЗ і підписали відповідні документи особисто, через довірених осіб, довірче товариство з додатковою відповідальністю трастову фірму [4].

Статутний капітал досліджуваного підприємства становить 50 млн гривен.

Історичні віхи розвитку досліджуваного підприємства відображено на рисунку 2.1.

ІНТЕРПАЙП НМТЗ - один з найбільших в Україні виробників сталевих електрозварювальних труб, виготовлених методом дугового зварювання під шаром флюсу, труб, зварених методом індукційного зварювання струмами високої частоти для магістральних газонафтопроводів, а також труб загального призначення для застосування в інших промислових галузях.

Продуктовий ряд:

- труби малого діаметру, розміром 21,3-114,3 мм з вуглецевих марок сталі;
- профільні труби, розміром 17x17-100x80 мм з вуглецевих марок сталі;
- труби середнього сортаменту, розміром 159-530 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі;

труби великого діаметру, розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі.

1935 р. – завершено будівництво Новомосковського жерстекатального заводу, розпочато випуск листового прокату.
↓
1937 р. – введено в експлуатацію цех широкого вжитку (згодом – цех оцинкованого посуду).
↓
1943-1947 рр. – післявоєнна реконструкція заводу.
↓
1951 р. – введено в експлуатацію прокатний стан № 1, початок роботи лудильно-оцинковочного цеху.
↓
1957 р. – підприємство перейменовано в Новомосковський металургійний завод.
↓
1961 р. – введено в експлуатацію трубоелектрозварювальний цех №1.
↓
1965 р. – розпочав роботу трубоелектрозварювальний цех №2.
↓
1972 р. – підприємство перейменовано в Новомосковський трубний завод, з'являється всім відома аббревіатура НМТЗ.
↓
1983 р. – введено в експлуатацію трубоелектрозварювальний цех №3.
↓
1996 р. – завершено процес приватизації підприємства.
↓
2007 р. – підприємство перейменовано у ВАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД».
↓
2007 – 2009 рр. – реалізовано комплексну програму модернізації підприємства.
↓
2008 р. – введено в експлуатацію ділянку полімерного покриття труб.
↓
2010 р. – ювілей НМТЗ – завод відзначає своє 75-річчя. У світ виходять книга та фільм «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД – 75 років».

Рис. 2.1. Історичні віхи розвитку ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

Виробничі потужності заводу включають в себе:

Стан «1020» з випуску труб діаметром 1020 (1016) мм з товщиною стінки 9-15 мм методом зварки під шаром флюсу;

Стан «159-529» з виробництва труб діаметром від 159 до 530 мм з товщиною стінки 4,5-10 мм методом високочастотного зварювання;

Стан «20-76» (4 стана) виробництво вуглецевих труб діаметром від 20 до 114 мм з товщиною стінки 2-4 мм, а також профільних труб розміром від 17x17 до 100x80 мм з товщиною стінки 2-4 мм.

Розглянемо детальніше інформацію про види діяльності та технології виробництва, застосовані на досліджуваному підприємстві, в рамках ознайомлення із особливостями його діяльності.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» здійснює виробництво сталевих електрозварювальних труб різного діаметру та призначення, зварювальні флюси, емальований фрітт та інші (див. рис. 2.2).

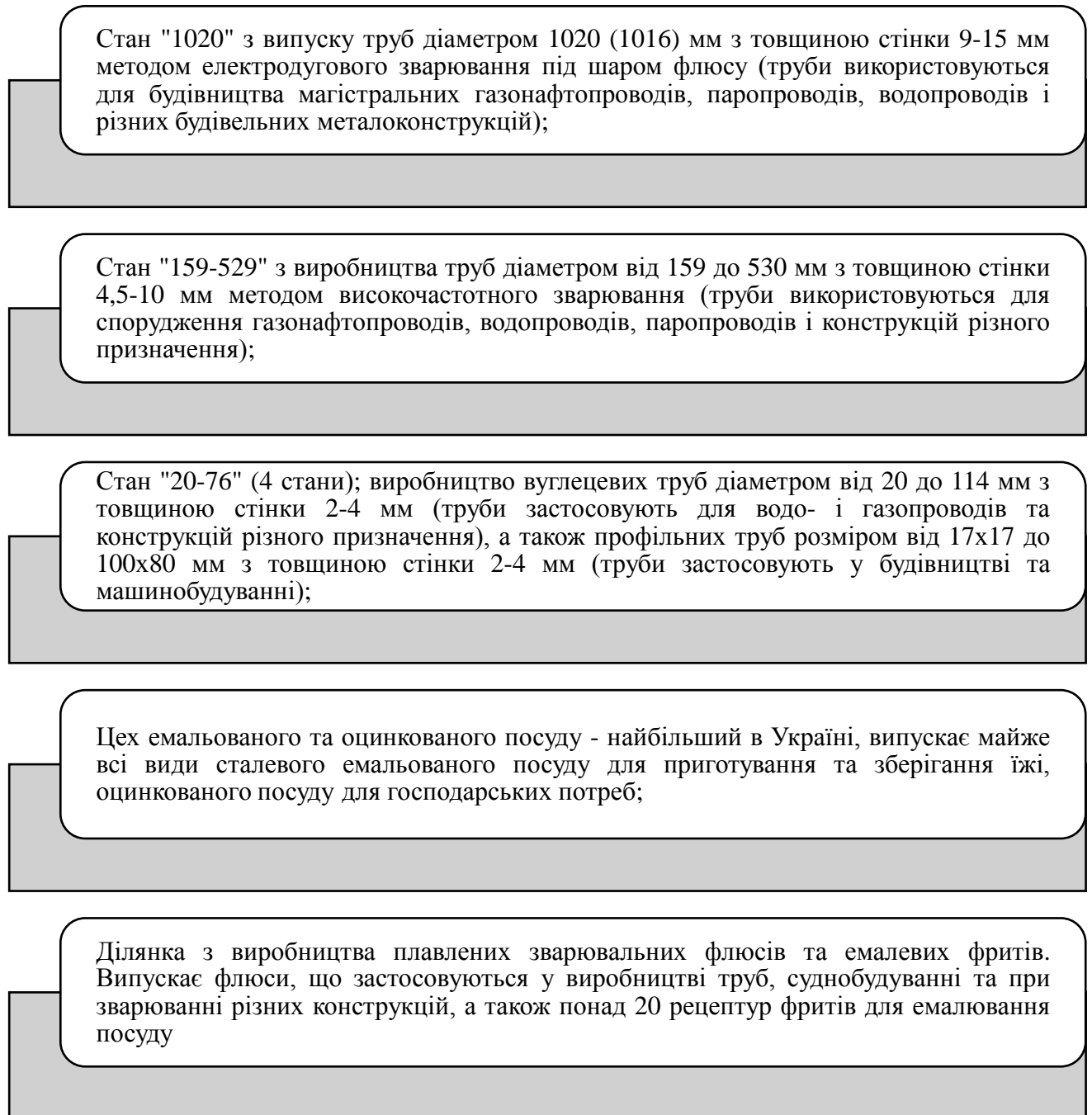


Рис. 2.2. Виробничі процеси на підприємстві ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Джерело: узагальнено автором.

У 2012 році «ІНТЕРПАЙП» НМТЗ отримав друге місце в міжнародному професійному конкурсі "HR-бренд".

Унікальний проект "Культура металургія" гідно оцінили на конкурсі. Ставши працівником заводу, «ІНТЕРПАЙП» НМТЗ – сучасне металургійне підприємство - це не виключно інноваційні технології, але й соціально-перспективні проекти, розвиток персоналу та комфортний робочий простір.

Розглянемо особливості технології виробництва продукції досліджуваного підприємства (рис. 2.3).

Технологічний процес виробництва труб починається з вхідного контролю рулонного прокату, під час якого здійснюється контроль геометричних розмірів, хімічного складу і механічних властивостей металу.
Рулон задається в лінію стану за допомогою розмотувача (поз.1). Смуга проходить правку в листопрямильній машині (поз. 2), потім кінці смуги обрізають на гільйотинних ножицях (поз. 3) і зварюють встик у стикозварювальній машині в безперервну смугу (поз. 4). Грат, що утворився під час зварювання, видаляється різцевим грагознімачем (поз.5).
Для забезпечення безперервності процесу зварювання труб під час зупинки на стикування рулонів у лінії стану передбачено петлеутворювач (накопичувач стрічки) із загальним запасом смуги 150 м (поз.6).
Необхідну ширину смуги для отримання точного діаметра труби отримують шляхом обрізання крайок на дискових ножицях та/або на фрезерній машині (поз.7).
Формування безперервної смуги в трубну заготовку проводиться в формувальному стані (поз.8). Процес зварювання здійснюється в п'ятивалковій зварювальній клітці (поз.9).
Після охолодження шва труба проходить ультразвуковий контроль якості зварного шва (поз.10). Контроль проводиться безперервно, автоматично, контролю піддається 100% зварного шва.
Після неруйнівного контролю труба надходить в установку локальної термічної обробки зварного шва (поз.11), де проводиться нормалізація зварного шва для забезпечення його рівномірності з основним металом.
На вимогу споживача труби можуть бути піддані термообробці по всьому об'єму в прохідних секційних печах.
Після охолодження труба надходить у 6-ти клітьовий калібрувальний стан для надання точного розміру за зовнішнім діаметром і попереднього виправлення по довжині (поз.12).
Розподіл безперервної труби на мірні довжини проводиться на трубовідрізнаму верстаті (поз.13).
Торцювання кінців труб і зняття фаски проводиться на трубовідрізних верстатах.
Гідравлічні випробування труб проводиться на гідравлічних пресах з витримкою під тиском 10-20 секунд.
Після всіх технологічних операцій передбачено здавальний неруйнівний контроль труб. Дільниця неруйнівного контролю оснащена сучасним обладнанням ультразвукового контролю, що дає змогу контролювати якість зварного шва і наволошовної зони, основного металу всього тіла труби і кінців труб. Також ця дільниця включає обладнання магнітопорошкового контролю торців труб (фаски).
Атестація труб за призначенням проводиться після проведення відділом технічного контролю перевірки геометричних параметрів труб і отримання результатів здавальних механічних випробувань, що підтверджують відповідність труб вимогам нормативної документації та замовлення.

Рис. 2.3. Технологічний процес на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Джерело: складено автором.

Важливою складовою забезпечення якості продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» є її сертифікація, на що детальніше звернемо увагу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості сертифікації продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Напрями	Характеристика
Сертифікація продукції	Підприємство випускає продукцію, що відповідає вимогам вітчизняної нормативної документації за ГОСТ, ДСТУ, ТУ та

	<p>міжнародної нормативної документації за DIN, EN, API, ASTM. Сортаментний ряд продукції, виробленої трубоелектрозварювальними цехами заводу, поділяється на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - труби малого діаметру, розміром 21,3 ÷114,3 мм з вуглецевих марок сталі; - профільні труби, розміром 17x17 ÷100x80 мм з вуглецевих марок сталі; - труби середнього сортаменту, розміром 159 ÷530 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі; - труби великого діаметру, розміром 1020 мм з вуглецевих і низьколегованих марок сталі.
Трубна продукція заводу сертифікована	<ul style="list-style-type: none"> - у національній системі сертифікації УкрСЕПРО сертифікаційним органом ДП "ВНІТІ-ТЕСТ" (м. Дніпропетровськ); - у системі "TÜV CERT" сертифікаційним органом TÜV NORD (м. Гамбург, Німеччина) з виробництва труб відповідно до стандартів EN 10219-1,2; EN 10217-1,2; EN 10208-1,2; - у системі TÜV NORD GmbH&Co.KG відповідно до Директиви щодо обладнання, що працює під високим тиском (97/23/ЄС), і Пам'ятки -AD 2000 WO; - в Американському Нафтовому Інституті на право нанесення монограми API за стандартом API 5L (США).
Відвантаження основної продукції	Згідно з програмою розвитку підприємства було впроваджено нове технологічне обладнання, що дозволяє підвищити якість продукції, яка випускається.
Система екологічного менеджменту	Систему екологічного менеджменту (СЕМ) на ВАТ "ІНТЕРПАЙП НМТЗ" впроваджено і сертифіковано на відповідність стандарту ISO 14001:2004 у 2005 р.

Джерело: узагальнено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Досліджуване підприємство також характеризується високим рівнем соціальної та екологічної відповідальності. Енергопостачання заводу історично будувалося на цілодобовому використанні виробничих потужностей за централізованої подачі стисненого повітря, пари, технічної та високочастотної води. У ринкових умовах за нерівномірного завантаження виробничих потужностей ця система подачі енергоресурсів виявилася неефективною. З 2005 року на заводі прийнято концепцію реконструкції енергетичного господарства. Складові концепції наведено на рисунку 2.4.

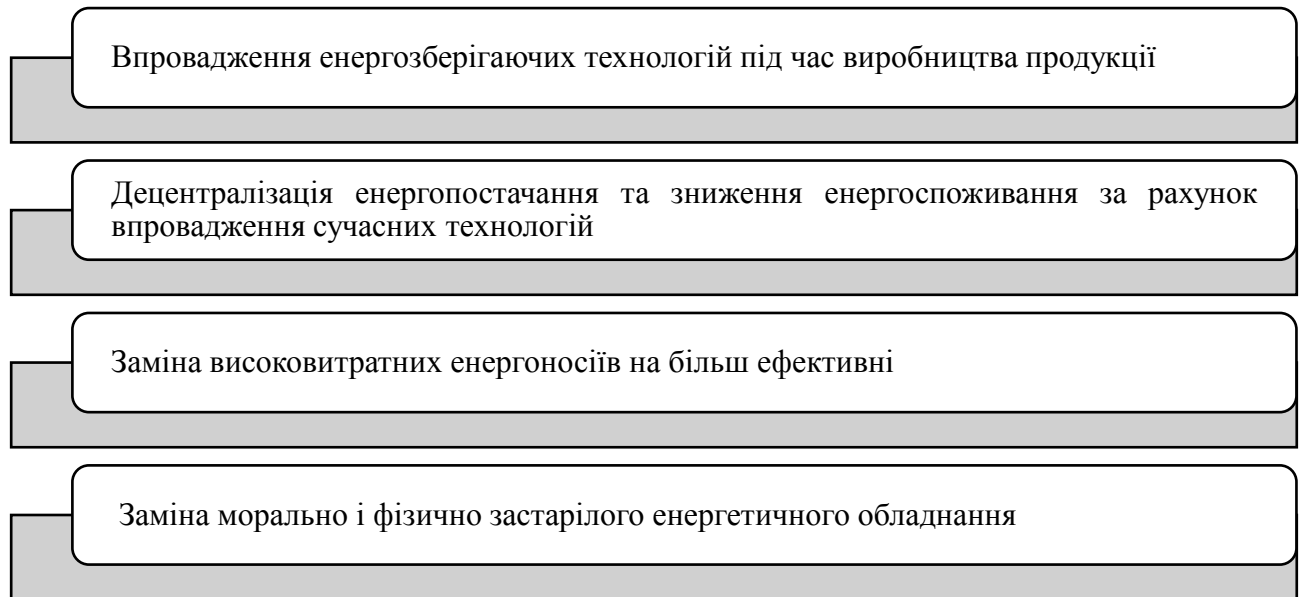


Рис. 2.4. Складові концепції реконструкції енергетичного господарства

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Також в рамках аналізу соціальної відповідальності ПАТ «ІНТЕРПАЙП» розглянемо місії та цінності досліджуваного підприємства.

Місія ПАТ «ІНТЕРПАЙП» – «ефективно задовольняючи потреби наших клієнтів та надаючи можливості нашим співробітникам, створювати вартість для наших акціонерів».

На рисунку 2.5 відображені цінності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».



Рис. 2.5. Цінності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Динаміка зміни чисельності персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр. відображена на рисунку 2.6.

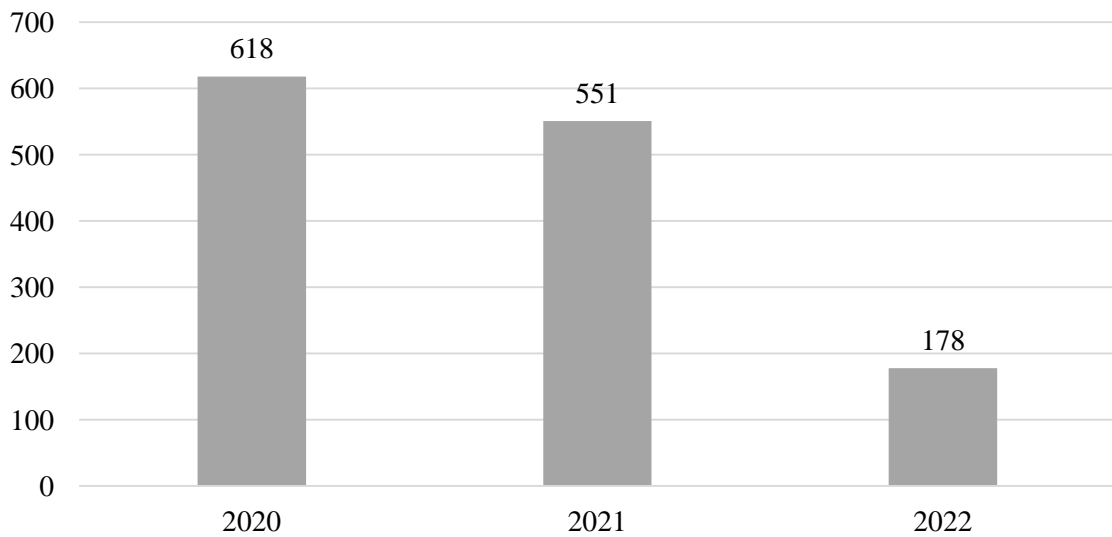


Рис. 2.6. Динаміка зміни чисельності персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр., осіб.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Важливою складовою аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства є стратегія та кадрова політика (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Стратегічні цілі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» та елементи кадрової політики підприємства.

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства.

На рисунку 2.8 відображено динамік зміни фінансового результату діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр.

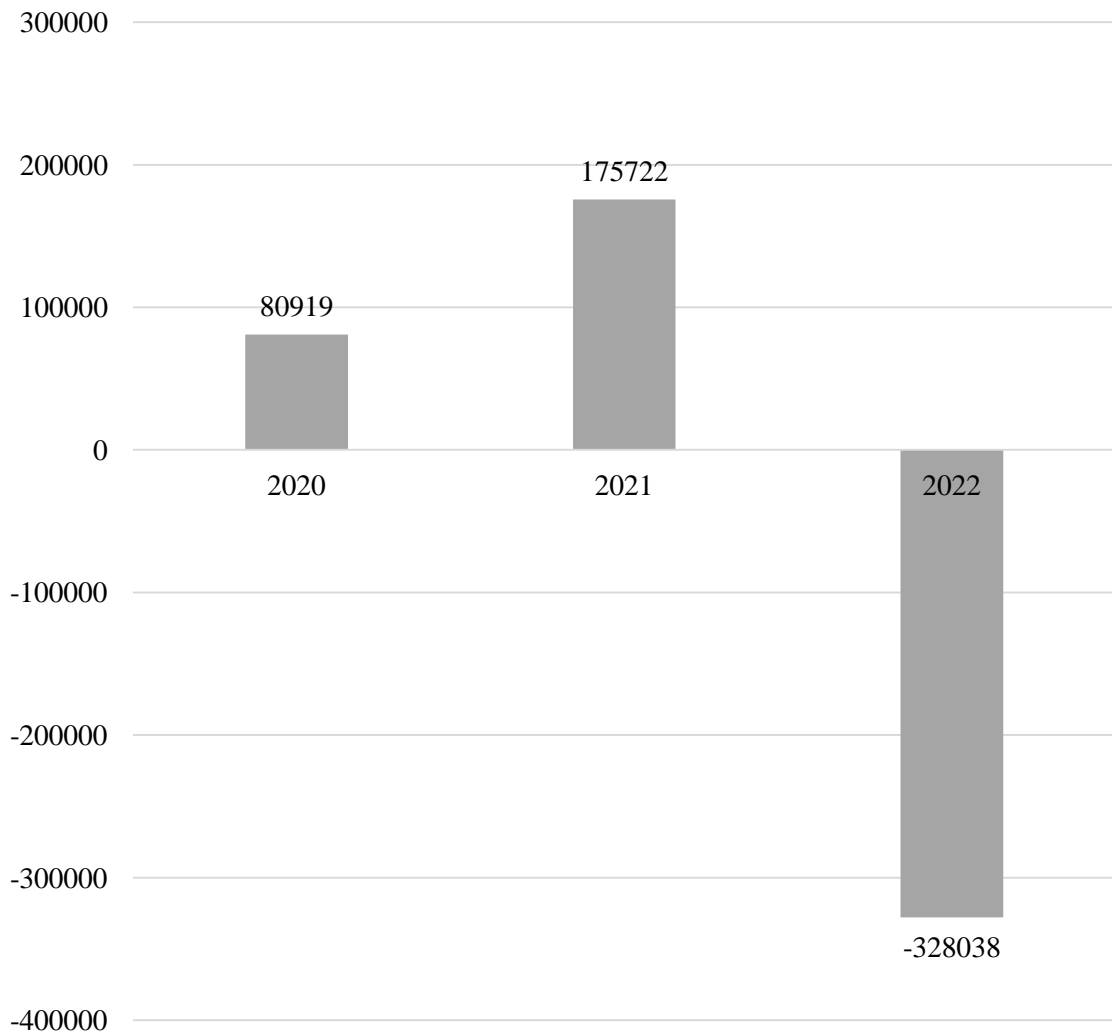


Рис. 2.8. Динаміка фінансового результату досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Понесення досліджуваним підприємством суттєвих збитків у 2022 році насамперед пов'язано із повномасштабним вторгненням та агресією РФ проти України.

Чистий дохід підприємства показує нестійку зростаючу динаміку за останні три роки 2020-2022 (рис. 2.9).

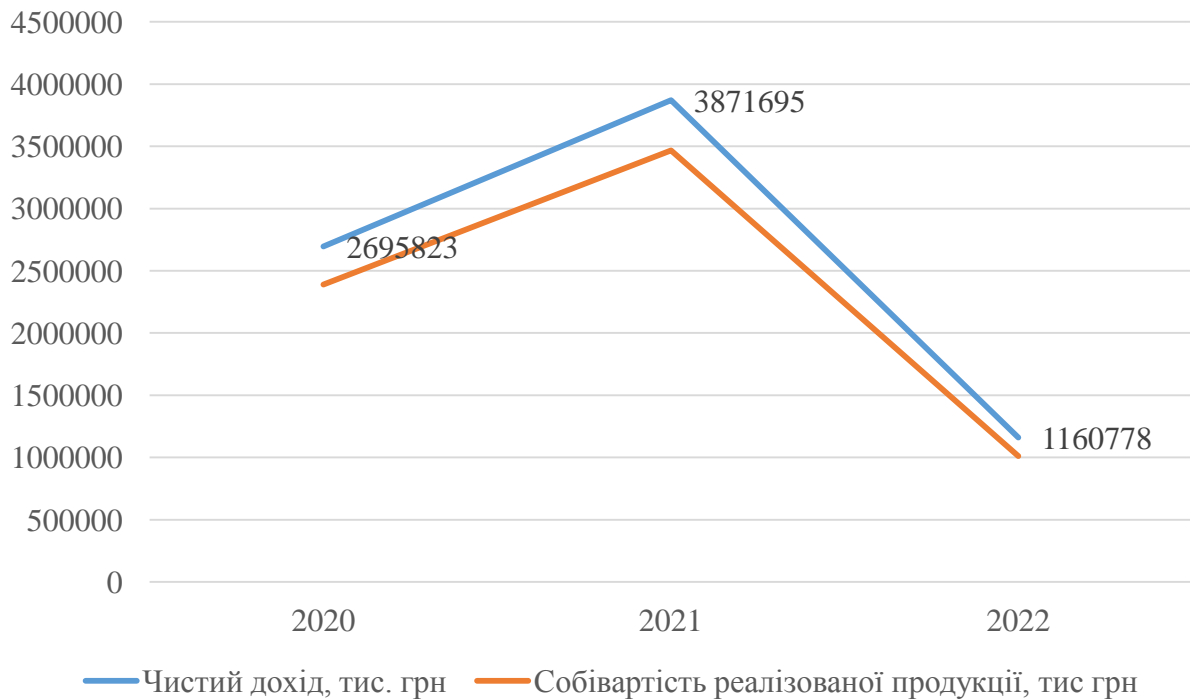


Рис. 2.9. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції підприємства, тис. грн.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Важливі події, які відбулися впродовж досліджуваного звітного періоду:

Задля перспективного розвитку в акціонерному товаристві продовжують реалізовувати стратегію по зниженню витрат на виробництво; по освоєнню нових видів товарної продукції; по запровадженню новітньої техніки і сучасної технології та вдосконаленню системи підготовки та мотивації персоналу з метою покращення ефективності робочої сили.

Розвиток виробництва реалізується в таких напрямках:

- виробництво, розширення та осучаснення асортименту нової продукції з урахуванням вимог і очікувань споживачів;
- вдосконалення системи підготовки та стимулювання персоналу з метою покращення ефективності робочої сили.;
- неухильне поліпшення всіх напрямків функціональної діяльності, за рахунок якого реалізується зменшення витрат.

У цілому, показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства згруповані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Зміни 2022/2020	
	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2 060 930.00	2 695 823.00	3 871 695.00	1 160 778.00	-900 152.00	56.32
Собівартість реалізованої продукції	1 920 512.00	2 389 951.00	3 466 364.00	1 011 286.00	-909 226.00	52.66
Валовий прибуток (збиток)	140 418.00	305 872.00	405 331.00	149 492.00	9 074.00	106.46
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-183 276.00	345 337.00	207 496.00	130 441.00	313 717.00	-71.17
Чистий прибуток (збиток)	-43 743.00	80 919.00	175 722.00	-382 038.00	-338 295.00	873.37
Оборотні активи	1 249 576.00	1 601 516.00	922 085.00	851 126.00	-398 450.00	68.11
Необоротні активи	642 105.00	596 977.00	922 085.00	851 126.00	209 021.00	132.55
Власний капітал	403 456.00	485 405.00	962 860.00	592 670.00	189 214.00	146.90
Рентабельність продажу, %	-	3.39	5.07	-	-	-

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

На рисунку 2.10 відображено динаміку зміни вартості оборотних та необоротних активів досліджуваного підприємства.

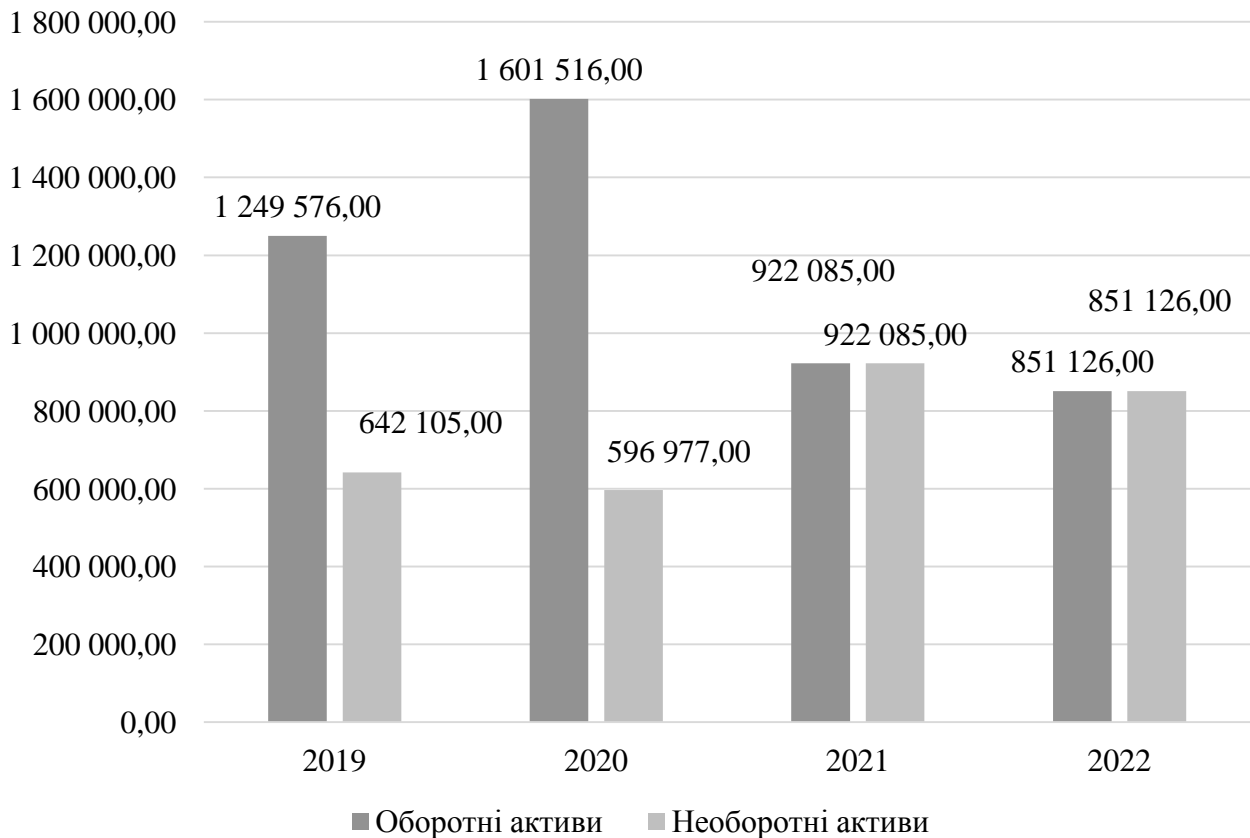


Рис. 2.10. Динаміка вартості оборотних та необоротних активів підприємства, тис. грн.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Протягом звітного періоду було забезпечено реалізацію наступних роботи:

- пройдено надзорний аудит Американського Нафтового інституту по проведенню оцінки ефективності та відповідності заводської Системи менеджменту якості вимогам стандартів API

Spec Q1, API Spec 5L та API Spec 5CT;

- пройдено надзорний аудит виробництва труб за європейськими стандартами та заводської Системи менеджменту якості експертом Інституту досліджень та атестації "ZETOM" (Польща).

- пройдено Сертифікаційний аудит виробництва труб та заводської Системи менеджменту якості експертами сертифікаційного органу Urząd Dozoru Technicznego Oddział terenowy w Katowicach (Польща).

Зазначені важливі події, які відбулись протягом звітного періоду, не мали значного впливу на проміжну фінансову звітність.

2.2 Оцінка кадрового забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»

Зміст функціонування системи управління підприємством ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» полягає у доборі висококваліфікованих кадрів, навчанні та безперервному підвищенні їх кваліфікації.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний, однорідний і послідовний метод управління найціннішим капіталом будь-якої організації - людьми. Саме управління людьми дає можливість створити належні умови для того, щоб працівники повною мірою використовували свій творчий потенціал для досягнення цілей організації. Люди - це працівники, які безпосередньо впливають на досягнення економічних результатів і досягнення цілей підприємства. Як показує досвід як зарубіжний, так і вітчизняний, основним ресурсом сучасного підприємства є людський капітал [1]. Тому управління людськими ресурсами - це організаційна функція, яка управляє всіма проблемами, пов'язаними з людьми в організації. До них відносяться, зокрема, компенсація, підбір і найм персоналу, управління продуктивністю, організаційний розвиток, безпека, добробут, пільги, мотивація працівників, комунікація, адміністрування політики і навчання.

На сучасному етапі вважається, що головним активом будь-якого підприємства є люди. Якість, продуктивність, прибутковість, обслуговування клієнтів та імідж компанії значною мірою залежать від підготовки, координації та мотивації її персоналу. Для того, щоб підприємство функціонувало відповідно до ринкових умов, воно повинно знати, хотіти і вміти працювати належним чином. Неналежне управління персоналом може призвести до багатьох проблем, які перешкоджають роботі підприємства: відсутність мотивації; невизначеність обов'язків; низький рівень освіти, брак інформації; нерозвиненість внутрішніх комунікацій та координації; конфлікт інтересів. Прискорення науково-

технічного та соціально-економічного розвитку і, як наслідок, зростання невизначеності у зовнішньому середовищі на початку 80-х років 20 століття призвело до формування нової парадигми управління персоналом - управління людськими ресурсами. Персонал підприємства перестав розглядатися як стаття витрат і став одним з ключових ресурсів, джерелом конкурентних переваг організації. Слід підкреслити, що управління персоналом спрямоване на "технічне" забезпечення підприємства ресурсами, тоді як управління людськими ресурсами має на меті створення конкурентної переваги за рахунок компетенцій персоналу організації. Таким чином, якщо раніше завданням менеджерів було управління персоналом та його поведінкою, то в умовах сучасних викликів до них додалося ще одне - управління знаннями.

Під принципом системи управління персоналом розуміють важливі правила, положення і норми управління, які забезпечують її належне функціонування. При підборі, розстановці та стимулюванні кадрів враховуються ділові та особисті якості працівників. Управління персоналом передбачає дві категорії функцій, відповідно до яких принципи можна поділити на загальні та часткові.

Необхідно відрізнити принципи побудови системи управління персоналом від методів. Набір методів може змінюватися залежно від умов, що змінюються, при збереженні принципів управління персоналом. При цьому враховуються загальноприйняті принципи управління персоналом підприємства:

1. Принцип максимального розвитку особистості. Принцип наголошує на розвитку кожного працівника. Оскільки кожна людина є різною за своєю природою і характером, менеджер повинен розпізнати потенційні характеристики кожного працівника і надати можливості для розвитку всіх характеристик з найкращим використанням їх на підприємстві. Максимальна особиста задоволеність повинна бути гіпотезою кадрової політики.

2. Принцип науковості відбору. Оскільки керівництву доводиться виконувати роботу працівників, то і підбирати їх необхідно на науковій основі.

Повинна бути належна координація між працівником і функціями, які він виконує. Працівник буде ефективно працювати над виконанням своїх посадових обов'язків, для цього має бути розроблена наукова система відбору персоналу підприємства.

3. Принцип високої моральності. Для досягнення основних цілей управління персоналом дуже важливо підтримувати моральний дух працівників. Їх необхідно наполегливо і послідовно мотивувати на досягнення спільної мети. Для того, щоб мотивувати працівників працювати в правильному напрямку для отримання бажаних результатів, слід дослідити декілька факторів. Кілька грошових і негрошових стимулів, таких як запровадження ідеальної системи оплати праці, надання бонусів, виплат, поліпшення умов праці, можливості для навчання, соціальне забезпечення, які сприяють мотивації персоналу.

4. Принцип ефективної комунікації. Повинна існувати ефективна система комунікації зверху вниз, щоб повідомлення - факти, ідеї, позиції та думки - могли передаватися працівникам від вищого керівництва до нижчого і навпаки. Якщо іншій стороні, для якої це означає, ідея або факт не зрозумілі, мета комунікації не може бути виконана і може створити непорозуміння і призвести до порушення трудової дисципліни серед працівників в середині підприємства.

5. Принцип гідності праці. Праці на підприємстві має приділятися належна увага. У працівників повинно розвиватися відчуття, що "праця - це богослужіння". Тому роботу працівників слід хвалити, щоб працівник мав почуття задоволення.

6. Принцип відповідальності. Співпраця - це ключ до будь-якого успіху. Співробітники повинні розуміти, що тільки їхня командна робота може досягти головних цілей компанії. Вони повинні відчувати свою спільну відповідальність.

7. Принцип справедливої винагороди. Для підтримки компанії важливо, щоб працівники отримували належну винагороду за свою роботу. Інакше їхня співпраця в компанії перетвориться на фарс. Таким чином, обов'язок управління персоналом - забезпечити справедливу оплату праці працівників, щоб їхні

потреби були задоволені, вони могли ефективно працювати, позбавлені всіх недоліків.

8. Принцип спільного партнерства. Згідно з цим принципом, працівники належним чином залучаються до управління підприємством, щоб вони розуміли, що є партнерами у процвітанні організації, що їхні інтереси та інтереси керівництва збігаються. Управління персоналом має створювати атмосферу для участі працівників в управлінні.

9. Принцип ефективного використання людських ресурсів. Управління персоналом покликане найкращим чином використовувати наявні людські ресурси для управління з метою ефективного досягнення цілей організації. Управління персоналом - це не що інше, як мистецтво ефективного управління працівником для отримання бажаного результату від його діяльності.

Розглянемо детальніше систему матеріального заохочення працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

У таблиці 2.3 наведено дані щодо оплати праці співробітників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Оплата праці співробітників ПАТ «ІНТЕРАЙП НМТЗ»

Показники	Роки				Зміни 2022/2020	
	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Мінімальна заробітна плата, грн	4 173.00	4 723.00	6 500.00	6 700.00	2 527.00	160.56
Середня кількість працівників, осіб	704.00	618.00	551.00	178.00	-526.00	25.28
Витрати на оплату праці, тис. грн	124 394.00	104 684.00	98 829.00	66 822.00	-57 572.00	53.72
Середня місячна заробітна плата на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», грн	14 724.67	14 115.97	14 946.91	31 283.71	16 559.04	212.46

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

На рисунку 2.11 наведено динаміку зміни мінімальної заробітної плати та середньомісячної заробітної плати працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

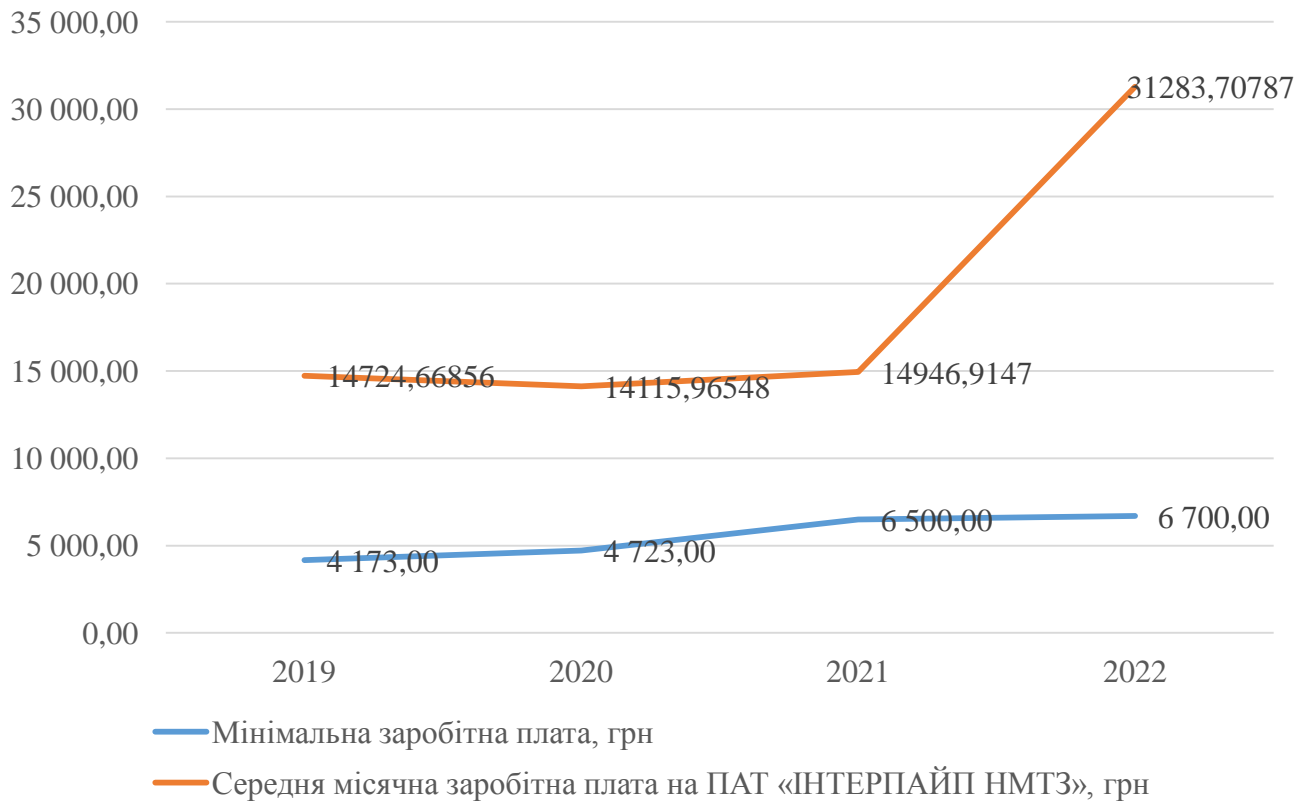


Рис. 2.11. Динаміка зміни мінімальної заробітної плати та середньомісячної заробітної плати працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ», грн.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Будь-яка компанія, яка інвестує в навчання на робочому місці, інвестує у власний успіх. Оскільки технології змінюються щодня, працівники очікують, що їхні організації підтримуватимуть їх безперервними інформативними навчальними програмами, щоб вони були в курсі останніх галузевих процесів, тенденцій і технологій, які допоможуть їм у їхній роботі та кар'єрі. Різні методи навчання працівників зосереджені на вдосконаленні різних навичок для підвищення їхньої ефективності та продуктивності, а також на підвищенні кваліфікації та перекваліфікації, щоб підготувати їх до того, що вимагатиме від них майбутнє. Сприяння культурі безперервного навчання на робочому місці створює адаптивне, гнучке, цікаве та продуктивне робоче середовище для ваших співробітників.

У таблиці 2.4 наведено основні види професійного навчання співробітників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Таблиця 2.4

Види професійного навчання на ПАТ «ІНТЕРАЙП НМТЗ»

Ознака	Вид навчання
За тривалістю	Довгострокове, короткострокове
За цільовим призначенням	Навчання у сфері охорони праці, навчання для адміністративного персонал, навчання для виробничого персоналу
За кількістю учасників	Для всіх співробітників, для окремих груп працівників, для окремих працівників
За залученістю лекторів	Внутрішнє, зовнішнє

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Інформація щодо основних показників підвищення кваліфікації персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники підвищення кваліфікації персоналу
ПАТ «ІНТЕРАЙП НМТЗ», %**

Вид навчання	2020	2021	2022
Обсяг охоплення працівників навчаннями, проведеними на підприємстві, %	73%	79%	67%
Обсяг охоплення працівників навчаннями, проведеними за зовнішніми договорами, %	85%	89%	53%

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Динаміка зміни показників залученості працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» до навчання наведено на рисунку 2.12.

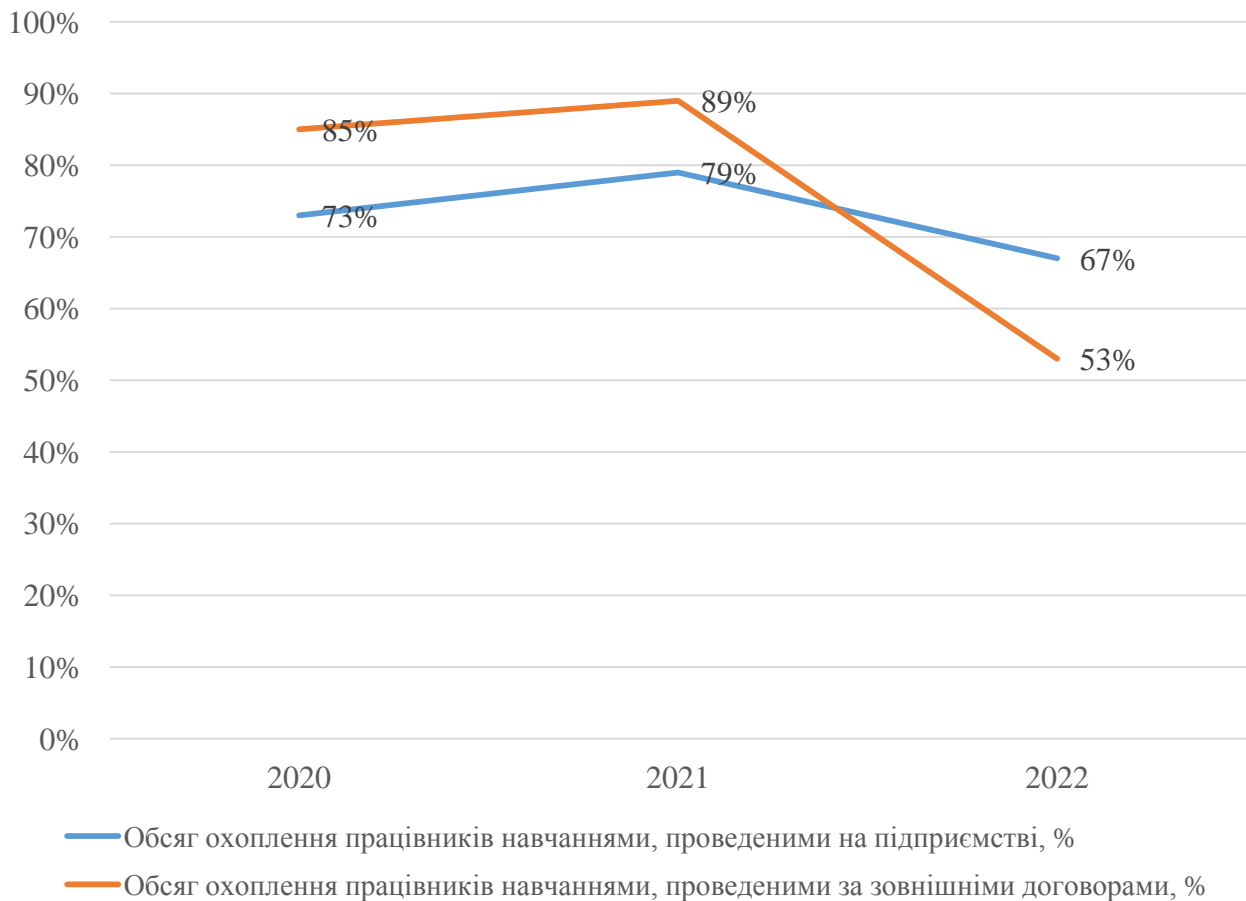


Рис. 2.12. Динаміка зміни показників залученості працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» до навчання, %.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

Розглянемо структурний розподіл керівного складу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл керівного складу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» у 2022 році

Рівень управління	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Середня чисельність персоналу	178	100
Вищий	27	15.17
Середній	98	55.06
Базова управлінська ланка	53	29.78

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Структурний розподіл керівного складу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» наведено на рисунку 2.13.

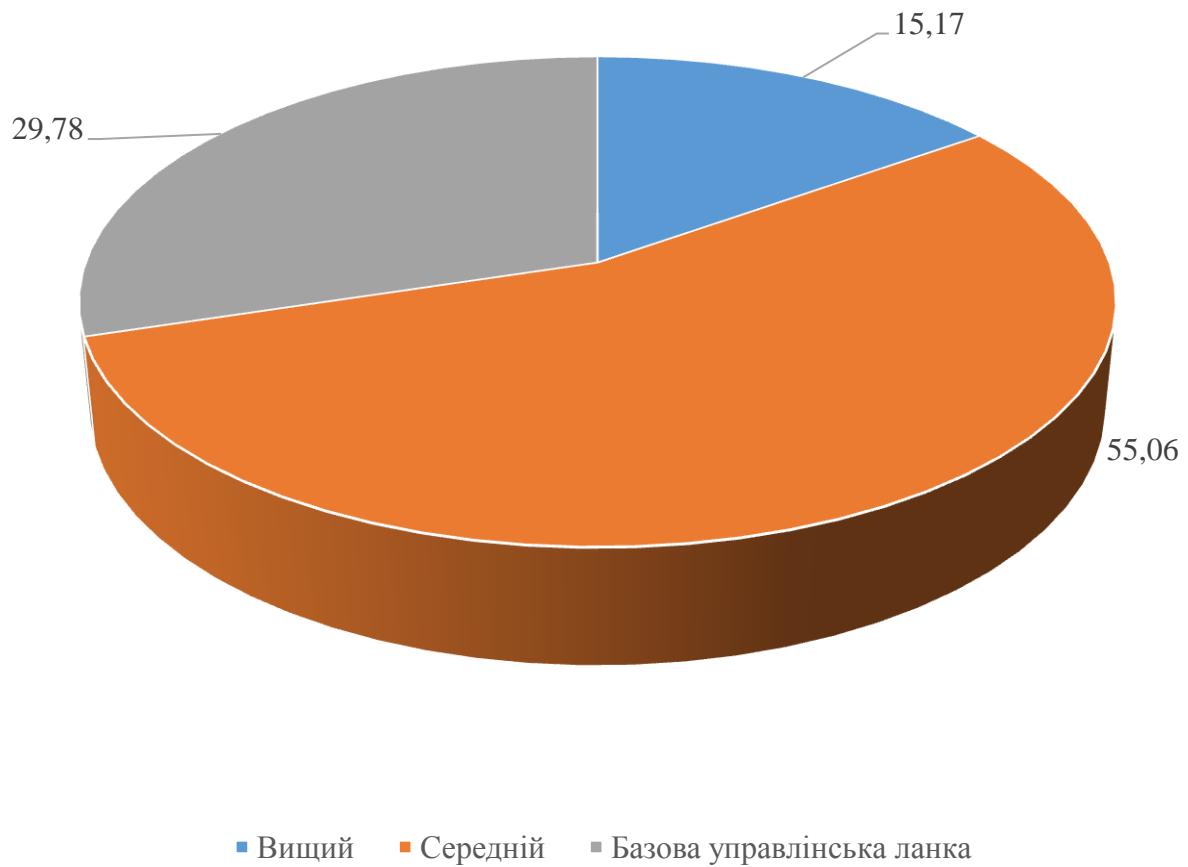


Рис. 2.13. Динаміка зміни Динаміка зміни показників залученості працівників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» до навчання, %.

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

У цілому, проведений аналіз кадрового забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» показав, що на підприємстві функціонує система матеріального та нематеріального заохочення; підвищення кваліфікації працівників; гідна оплата праці.

2.3. Аналіз складу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»

З метою поглиблення розуміння системи управління персоналом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» проаналізуємо чисельність та структурний розподіл персоналу за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз чисельності та структури персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022/2020, %
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	
Середньооблікова чисельність працюючих	618	100.00	551	100.00	178	100.00	28.80
Управлінський персонал:	155	25.08	139	25.08	45	25.08	29.03
Керівники	16	10.32	14	10.32	5	10.32	31.25
Спеціалісти	139	89.68	125	89.68	40	89.68	28.78
Робочий персонал	371	60.03	330	60.03	107	60.03	28.84
Допоміжний персонал:	92	14.89	82	14.89	26	14.89	28.26
прибиральники та охорона	70	76.09	62	76.09	20	76.09	28.57
технічний персонал	22	23.91	20	23.91	6	23.91	27.27
Працівники зі стажем роботи:	618	100.00	551	100.00	178	100.00	28.80
до 1 року	78	12.62	71	12.62	22	12.62	28.21
1-5 років	180	29.13	160	29.13	52	29.13	28.89
5-10 років	180	29.13	160	29.13	52	29.13	28.89
Більше 10 років	180	29.13	160	29.13	52	29.13	28.89
За рівнем освіти:	618	100.00	551	100.00	178	100.00	28.80
вища	275	44.50	245	44.50	79	44.50	28.73
середня спеціальна	230	37.22	205	37.22	66	37.22	28.70
загальна спеціальна	113	18.28	101	18.28	33	18.28	29.20

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

На рисунку 2.14 наведено розподіл працівників за типом.

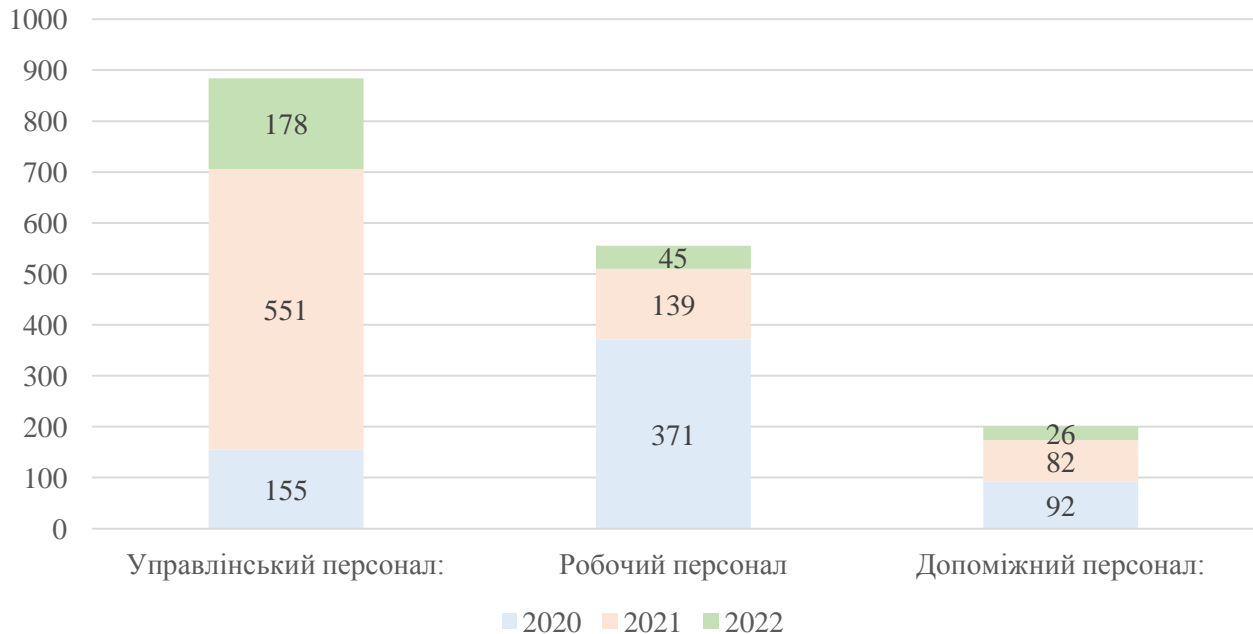


Рис. 2.14. Динаміка змін структури персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Розглянемо детальніше динаміку розподілу працівників за стажем роботи (рис. 2.15).

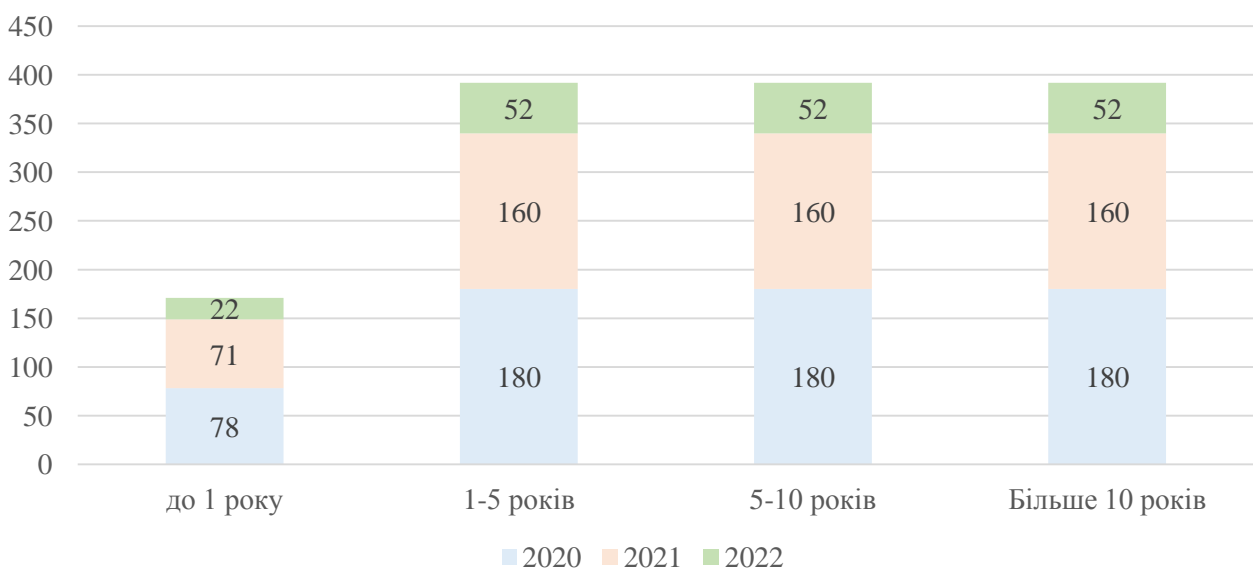


Рис. 2.15. Динаміка змін структури персоналу за стажем роботи ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Розглянемо детальніше динаміку розподілу працівників за стажем роботи (рис. 2.16).

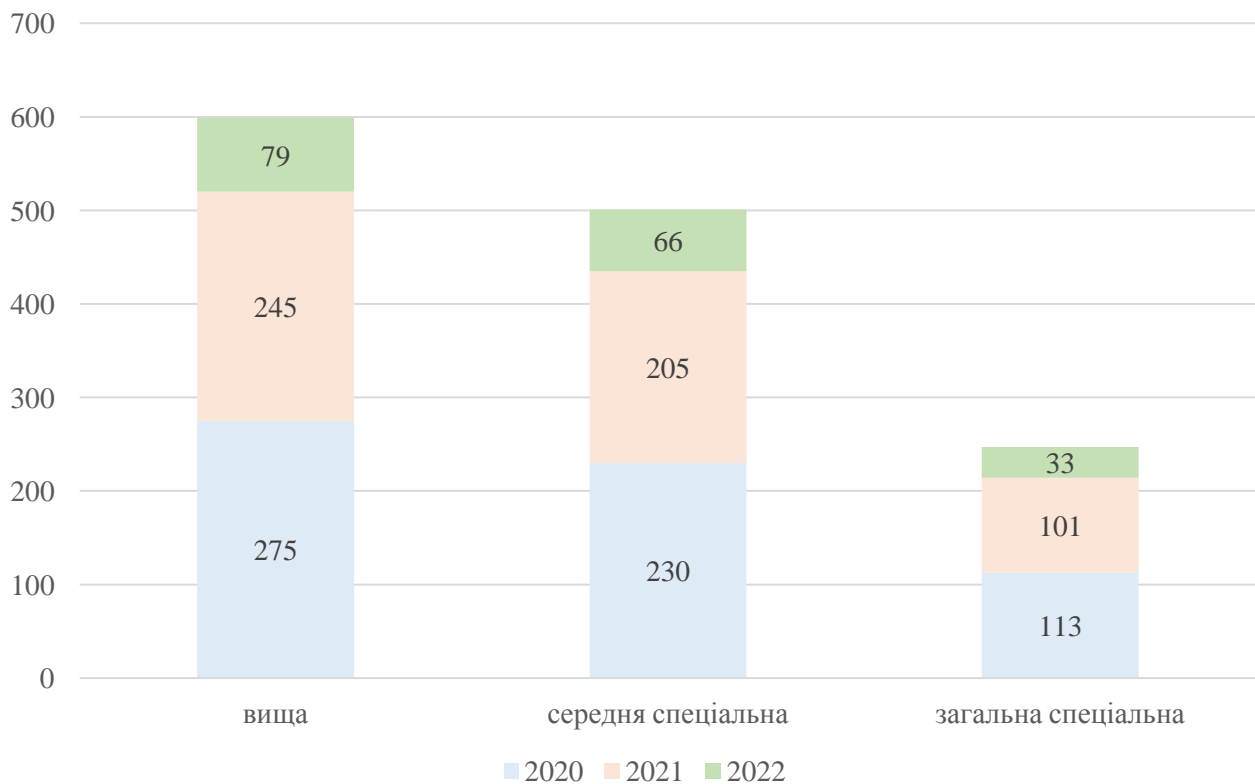


Рис. 2.16. Динаміка змін структури персоналу за рівнем освіти ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Аналіз руху персоналу в організації має важливе значення з кількох причин. По-перше, він дозволяє організації виявити закономірності та тенденції плинності кадрів. Це може допомогти організації зрозуміти, чому працівники звільняються, і вжити проактивних заходів для вирішення будь-яких проблем, що лежать в основі цього. По-друге, аналіз руху персоналу може надати цінну інформацію про ефективність стратегій набору та утримання персоналу в організації.

Це може допомогти організації визначити сфери, які потребують вдосконалення, і прийняти обґрунтовані рішення щодо найму та розвитку співробітників. Крім того, аналіз руху персоналу може також допомогти у

визначенні можливостей для просування та кар'єрного розвитку в організації. Розуміючи рух персоналу, організації можуть виявити потенційні прогалини у своєму кадровому резерві та вжити заходів для заповнення цих прогалин шляхом навчання або найму. Крім того, аналіз руху персоналу може сприяти плавній передачі знань і обов'язків всередині організації. Це може забезпечити належну передачу завдань і запобігти будь-яким збоєм у робочому процесі. Крім того, аналіз руху персоналу може допомогти у виявленні потенційних проблем, пов'язаних із задоволеністю та моральним духом працівників. Зрозумівши, чому працівники звільняються, і виявивши будь-які закономірності або проблеми, організації можуть вжити проактивних заходів для підвищення рівня задоволеності та утримання працівників.

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022/2020, %
Середньооблікова чисельність працюючих	618	100	551	100	178	100	-71.197411
Кількість прийнятих працівників	79	12.78	51	9.26	0	0	-
Кількість звільнених працівників	44	7.12	98	17.79	373	209.55	747.73
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	123	19.90	149	27.04	373	209.55	203.25
Коефіцієнт оновлення	12.78	-	9.26	-	0	-	-12.78
Коефіцієнт звільнення	7.12	-	17.79	-	209.551	-	202.43

Джерело: складено автором за даними ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Важливим показником ефективності управління персоналом на підприємстві виступає продуктивність праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.9

Ефективність використання персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	618	551	178
Дохід від реалізації продукції, тис грн	2 695 823.00	3 871 695.00	1 160 778.00
Продуктивність праці, тис грн	4 362.17	7 026.67	6 521.22
Темпи росту продуктивності праці, %	-	61.08	-7.19

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» [5-7].

У цілому, проведений аналіз складу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД», показав, що продуктивність праці є достатньо високою та попри воєнний стан має позитивну динаміку зростання (див. табл. 2.8).

Висновки до розділу 2

Аналіз руху персоналу в організації має важливе значення з кількох причин. По-перше, він дозволяє організації виявити закономірності та тенденції плинності кадрів. Це може допомогти організації зрозуміти, чому працівники звільняються, і вжити проактивних заходів для вирішення будь-яких проблем, що лежать в основі цього. По-друге, аналіз руху персоналу може надати цінну інформацію про ефективність стратегій набору та утримання персоналу в організації.

Рекомендації можуть бути направлені по удосконалення політики управління ефективністю персоналу, що залишився на підприємстві в умовах війни, про що свідчить коефіцієнт звільнення, який складає 202,43 (див. табл. 2.7).

Зміст функціонування системи управління підприємством ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» полягає у доборі висококваліфікованих кадрів, навчанні та безперервному підвищенні їх кваліфікації.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний, однорідний і послідовний метод управління найціннішим капіталом будь-якої організації - людьми. Саме управління людьми дає можливість створити належні умови для того, щоб працівники повною мірою використовували свій творчий потенціал для досягнення цілей організації. Люди - це працівники, які безпосередньо впливають на досягнення економічних результатів і досягнення цілей підприємства.

Досліджуване підприємство також характеризується високим рівнем соціальної та екологічної відповідальності. Енергопостачання заводу історично будувалося на цілодобовому використанні виробничих потужностей за централізованої подачі стисненого повітря, пари, технічної та високочастотної води. У ринкових умовах за нерівномірного завантаження виробничих потужностей ця система подачі енергоресурсів виявилася неефективною. З 2005 року на заводі прийнято концепцію реконструкції енергетичного господарства.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»

3.1 Методика оцінки ефективності використання кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Ефективність витрат на персонал означає, наскільки ефективно організація використовує свої фінансові ресурси, виділені на витрати, пов'язані з персоналом. Ефективне управління витратами на персонал має вирішальне значення для загального фінансового стану та успіху бізнесу.

Ефективність і продуктивність використовуються для оцінки сильних і слабких сторін будь-якої банківської системи. Тому вимірювання ефективності та продуктивності в банківському секторі має вирішальне значення для загального розвитку економіки. Продуктивність визначається як кількість товарів і послуг, вироблених на одиницю праці, капіталу або того й іншого. Тобто, по суті, продуктивність - це випуск продукції на одиницю використаних ресурсів.

У таблиці 3.1 наведено розрахунки, пов'язані із ефективністю витрат на персонал ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Таблиця 3.1

Ефективність витрат на персонал ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Чистий дохід, тис грн	2 695 823.00	3 871 695.00	1 160 778.00	-1 535 045.00
Витрати на оплату праці, тис. грн	104 684.00	98 829.00	66 822.00	-37 862.00
Ефективність витрат на персонал, грн	25.75	39.18	17.37	-8.38

Джерело: річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» [5-7].

Підвищення ефективності витрат на персонал передбачає поєднання стратегічного управління, залучення працівників та операційної оптимізації. Пропозиції щодо підвищення ефективності витрат на персонал в організації:

1) впровадження надійної системи управління ефективністю, яка включає регулярні оцінки, зворотній зв'язок і постановку цілей;

2) інвестиції в навчальні програми для підвищення кваліфікації та розвитку навичок і здібностей вашої робочої сили;

3) розглянути можливість запропонувати гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота або гнучкий графік;

4) інвестиції в технології та засоби автоматизації для оптимізації процесів і зменшення ручної праці;

5) розглянути можливість передачі на аутсорсинг непрофільних функцій або завдань, які можуть бути виконані більш економічно ефективно зовнішніми фахівцями.

6) перехресне навчання працівників для виконання різних ролей в організації.

Це може підвищити гнучкість у розподілі ресурсів і зменшити потребу в наймі додаткового персоналу для виконання певних завдань;

7) впровадження програм залучення працівників для створення позитивного робочого середовища. Залучені працівники часто є більш відданими та продуктивними, що зменшує ймовірність плинності кадрів;

8) переглянути та оптимізувати пільги для працівників, щоб забезпечити їх відповідність потребам та уподобанням персоналу;

9) впроваджувати програми охорони здоров'я та оздоровлення для сприяння добробуту працівників;

10) регулярний перегляд і контроль витрат, пов'язаних з персоналом, включаючи витрати на відрядження, навчання та інші дискреційні витрати.

11) сприяння відкритій комунікації та прозорості щодо фінансових цілей та викликів.

Впроваджуючи комбінацію цих стратегій, організації можуть оптимізувати витрати на персонал, зберігаючи при цьому вмотивовану та високопродуктивну робочу силу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Ключовою пропозицією для досліджуваного підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» є необхідність запровадження оцінки людського капіталу.

Розглянемо особливості побудови таких систем, які наразі існують в світі.

Оцінка управління людським капіталом (НСМ) має стати відправною точкою для приведення практики управління людським капіталом організації у відповідність до її бізнес-стратегії. Процес оцінки має на меті

Визначити поточний стан практик управління людським капіталом (НСМ)

Виявити розбіжності між поточними практиками і тим, що необхідно для реалізації бізнес-стратегії та зростання, щоб допомогти організації зрозуміти ризики, які створюють існуючі розбіжності

Надання конкретних рекомендацій щодо редизайну та вдосконалення існуючих практик управління людським капіталом для підтримки бізнес-стратегії

Разом з вищим керівництвом організації розробити дорожню карту пріоритетів для дій

Високоєфективні організації починають з визначення того, чого вони мають намір досягти і якою організацією вони хочуть бути. Різні бізнес-стратегії вимагають різних стратегій управління людським капіталом, тому дуже важливо розуміти, куди рухається організація. Від того, як організація вирішить конкурувати, значною мірою залежатимуть дії з управління людським капіталом, необхідні для досягнення бажаних результатів.

Віддана своїй справі команда лідерів має важливе значення для формування спільного бачення організації, узгодження організаційних компонентів і формування прихильності до бачення на всіх рівнях організації.

Кожен працівник організації заслуговує на те, щоб знати, чого від нього очікують (вимірювані цілі, узгоджені зі стратегічними цілями), мати доступ до

можливостей навчання та розвитку для досягнення цілей, а також своєчасний зворотний зв'язок щодо того, наскільки він відповідає очікуванням. Інтегрована стратегія і процес планування результативності та розвитку дозволяє задовольнити ці фундаментальні потреби. Високоєфективні організації сприяють створенню середовища, в якому працівники залучені та мотивовані робити свій внесок у досягнення стратегічних цілей і отримують за це винагороду. Такий підхід передбачає використання сильних сторін працівників на всіх рівнях і з різним досвідом, заохочення чесної двосторонньої комунікації. Комплексна стратегія та портфель винагород (грошових і негрошових) посилює стратегічні цілі.

Функція управління персоналом відіграє ключову роль на всіх етапах організаційного зростання на двох рівнях - як бізнес-партнер, який співпрацює з іншими функціями в розробці їхніх стратегічних дорожніх карт, і як функція надання послуг через ефективне і своєчасне розгортання ключових процесів управління персоналом для досягнення бізнес-цілей.

Оцінка управління людським капіталом:

I. Масштаб:

Цей інструмент оцінки охоплює шість сфер управління організацією та людським капіталом, включаючи стратегічне планування, лідерські практики, культуру, способи залучення, розвитку та мотивації талантів, а також огляд внутрішньої функції управління персоналом. Кінцевим продуктом процесу є Звіт про оцінку системи управління людськими ресурсами, який визначає поточний стан практики управління людськими ресурсами. Звіт містить рекомендації щодо потенційних сфер для зростання та, за участю організації, викладає керівні принципи щодо конкретних пріоритетів для узгодження практик HCM з бізнес-стратегією. ГФ може надалі співпрацювати з МФО з метою надання допомоги в розробці та впровадженні внутрішніх змін, передбачених пріоритетами звіту; однак ці подальші втручання не охоплюються рамками самої Оцінки.

II. Цілі та завдання:

- Зрозуміти важливість узгодження практик HCM зі стратегією організації.
- Визначити поточний стан практик управління здоров'ям персоналу в [МФО] та проаналізувати функціональність та ефективність цих практик.
- Виділити розриви між поточними практиками та тими, що необхідні для підтримки бізнес-стратегії організації.
- Порекомендуйте зміни, які посилять стратегічний вплив практик HCM.
- Визначити пріоритетність дій, необхідних для усунення цих прогалів.

III. Методологія:

Методологія, що лежить в основі Оцінки, є надзвичайно партисипативною та спільною. Тому для успіху оцінювання важливо, щоб представники ГФ мали можливість поспілкуватися з низкою людей в організації, зокрема з тими, хто найбільше залучений до визначення напрямів діяльності організації, до роботи з персоналом, до управління та впровадження заходів з управління людським капіталом, а також з тими, хто є найбільшими "внутрішніми замовниками" послуг з управління персоналом - як правило, з керівниками відділів та операційних підрозділів. Також важливо, щоб ми зустрілися з деякими співробітниками, які працюють на місцях. Під час інших оцінок ми мали можливість провести щонайменше дві групові зустрічі з кредитними спеціалістами (та іншим персоналом на місцях), а також зустрічі з керівниками відділень та регіональними менеджерами. Для представників ГФ також корисно мати можливість відвідати принаймні одну зустріч з клієнтом, щоб мати можливість побачити кредитного спеціаліста в дії. Ми вважаємо дуже корисним створити невелику внутрішню групу, яка може періодично зустрічатися з нами впродовж оцінки, щоб допомогти нам зрозуміти поточну політику і практику (яка може відрізнятися від заявленої політики), а також визначити пріоритети для реформування практики управління житловим фондом. Як правило, до складу групи входять старший керівник, який відповідає за управління персоналом, менеджер з управління персоналом (або особа, яка здійснює повсякденний нагляд за діяльністю з управління персоналом), інші працівники

відділу управління персоналом і, можливо, один або два старші співробітники польових операцій. Суть полягає в тому, щоб мати в команді людей, які будуть вдумливо брати участь і можуть представляти різні погляди, а також людей, на яких ви покладете відповідальність за виконання пріоритетних заходів, розроблених за результатами оцінки. Участь у команді може також слугувати завданням для розвитку.

Соціальні, економічні та технологічні зміни стали константою в нашому суспільстві та світі. Так само, як і в приватному секторі, ці зміни неминуче впливають на те, як державні установи повинні підходити до своєї роботи. Хоча управлінські виклики, з якими стикаються керівники в державному та приватному секторах, часто суттєво відрізняються, лідери в обох сферах починають гостро усвідомлювати, наскільки сильно вони покладаються на свій людський капітал у досягненні результатів. Щоб відповідати мінливому середовищу, федеральні агентства повинні надавати людському капіталу вищого пріоритету, ніж будь-коли раніше, і модернізувати свою політику і практику управління людським капіталом. Наприклад, відомства повинні стати більш конкурентоспроможними у залученні нових працівників з критично важливими навичками, особливо в умовах жорсткого ринку праці; створювати такі стимули для роботи і навчальні програми, які мотивують і розширюють можливості працівників; будувати відносини між керівництвом і трудовим колективом, які базуються на спільних інтересах і довірі громадськості. Сучасна політика та практика управління людським капіталом пропонує федеральному уряду засоби для покращення його економіки, ефективності та результативності для кращого служіння американському народу. Як найбільший роботодавець країни, федеральний уряд повинен взяти на себе ініціативу щодо людського капіталу і скористатися можливістю подавати приклад.

Пропонуємо наступну структуру та інструкцію для проведення оцінки людського капіталу (рис. 3.1).

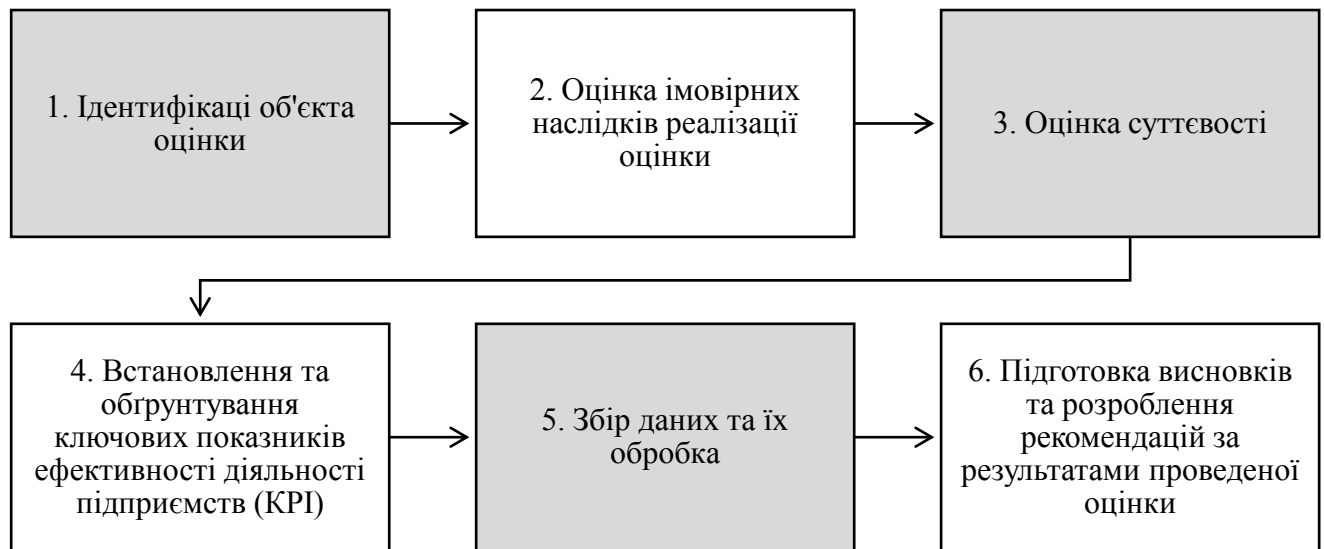


Рис.3.1. Інструкція для проведення оцінки людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Джерело: складено автором.

Ця інструкція спрямована на оцінку людського капіталу на підприємстві, тобто ефективності та цінності працівників. Нижче наведено більш детальний опис кожного кроку:

1. Ідентифікація об'єкта оцінки

Визначення основних аспектів людського капіталу, які підлягають оцінці. Це може включати навички працівників, їхню продуктивність, лідерські якості, комунікаційні здібності тощо.

2. Оцінка імовірних наслідків реалізації оцінки:

Аналіз того, які можливі впливи та наслідки можуть виникнути внаслідок проведення оцінки людського капіталу. Це включає позитивні та негативні аспекти, такі як покращення робочого процесу або виявлення недоліків в кадровому забезпеченні.

3. Оцінка суттєвості

Визначення важливості оцінки людського капіталу для стратегії та успішності підприємства. Оцінка того, наскільки цей аспект впливає на досягнення цілей компанії та її конкурентоспроможність.

4. Встановлення та обґрунтування ключових показників ефективності діяльності підприємств (KPI)

Визначення конкретних метрик, які будуть використовуватися для вимірювання ефективності людського капіталу. Прикладами можуть бути рівень задоволення працівників, швидкість навчання, рівень відтоку кадрів тощо.

5. Збір даних та їх обробка

Збір різноманітної інформації, такої як оцінка компетенцій, результати оцінок працівників, анкети задоволення роботою тощо. Обробка цих даних для виявлення тенденцій та ключових аспектів.

6. Підготовка висновків та розроблення рекомендацій за результатами проведеної оцінки

Аналіз результатів, визначення сильних та слабких сторін, індивідуальних та колективних можливостей. Розроблення рекомендацій для покращення управління та оптимізації використання людського капіталу в організації.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві

Заходи з покращення управління персоналом на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»:

- 1) Ключові показники ефективності (KPI);
- 2) 360-градусний зворотній зв'язок;
- 3) Планування наступництва;
- 4) Розробити та підтримувати план наступництва для визначення та підготовки працівників до виконання ключових ролей;

- 5) Вихідні інтерв'ю;
- 6) Програми визнання співробітників;
- 7) Інтеграція технологій;
- 8) Культура безперервного вдосконалення.

Розробка програми навчання персоналу передбачає ретельне планування та врахування цілей організації, потреб працівників і навичок, необхідних для досягнення успіху.

- Крок 1: Визначення потреб у навчанні
Проведення аналізу потреб у навчанні (АНУ)
- Крок 2: Визначте цілі навчання
- Крок 3: Планування змісту навчання
- Крок 4: Розробка навчальних матеріалів
- Крок 5: Виберіть методи проведення тренінгу
- Крок 6: Впровадження навчальної програми
- Крок 7: Оцінка та аналіз
- Крок 8: Постійне вдосконалення
- Крок 9: Моніторинг прогресу
- Крок 10: Визнання та винагорода.

Програма навчання працівників охоплює основи процесів організації, технічні системи та те, як новий працівник вписується в це все.

Але більш розвинена програма навчання співробітників повинна виходити далеко за рамки цього. Вона повинна занурити працівника в культуру вашого робочого місця, узгодити його з цінностями та місією компанії, а також налаштувати його на довгострокову задоволеність роботою.

6 основних переваг створення програми навчання співробітників

Чи може навчання працівників допомогти ретельно ознайомити новачків з вашими продуктами, процесами та послугами? Так, але це лише поверхневий огляд того, як воно - і подальший розвиток співробітників - може допомогти вашій компанії...

1. Це збільшує утримання працівників

Сучасні працівники шукають компанії, які заохочують навчання співробітників. Насправді, 94% працівників залишаються в компанії довше, якщо вона інвестує в їхнє навчання.

Розвивайте свої програми навчання та розвитку співробітників, і ви витратите менше часу на пошук чудових працівників і більше - на розвиток тих, що вже є.

2. Це робить працівників щасливішими

Для міленіалів та працівників покоління Z можливості навчання та розвитку є першочерговим пріоритетом, і майже чверть з них вважають це головним фактором свого щастя на роботі.

Це має сенс, чи не так? Зрештою, якщо працівника постійно не кидати виклик і не заохочувати до вивчення нового, його робота може стати прісною, що призведе до відсутності мотивації та залученості.

3. Забезпечує бажаний кар'єрний ріст

Кар'єрний ріст і щастя співробітників йдуть пліч-о-пліч - ось ще один доказ цього: 76% працівників хочуть мати можливості для кар'єрного зростання, але якщо вони не можуть знайти їх у своїй компанії, вони переходять в іншу. Надання можливостей для кар'єрного зростання через розвиток навичок та управлінське навчання може гарантувати, що ви утримаєте ваші таланти там, де вони є.

4. Це приносить більше грошей у вашу кишеню

Програми навчання співробітників - це інвестиції, але так само, як і необхідність перенавчати та наймати на роботу працівників, які не пройшли належного навчання з першого разу.

У довгостроковій перспективі економічно вигідніше інвестувати в поточний розвиток ваших співробітників.

5. Це дозволяє працівникам бути в курсі подій

Ви не можете рухатися вперед як компанія, якщо ви не навчаєте з думкою про майбутнє. Озброївши своїх співробітників знаннями про останні галузеві тенденції та технології, ви зробите їх більш кваліфікованими та обізнаними

працівниками, що дозволить їм створювати кращі в галузі результати для вашої компанії.

6. Це приваблює висококласні таланти

Уся ця найкраща в галузі робота, яку ви викачете? Це привабить висококласних фахівців, яких вам потрібно ще більше вдосконалювати. Проводьте навчальні програми з розвитку навичок та управлінські тренінги для своїх співробітників, і ви зможете сформувати якісну команду зверху донизу.

Сьогодні ефективне функціонування системи управління якістю (СУЯ) підприємства повинно включати забезпечення якості управління процесами. Відповідно до нової версії стандарту ISO 9000:2015 підприємства, які впровадили та розвивають свою СМЯ, повинні визначати, оцінювати та вдосконалювати процеси, необхідні для її ефективного функціонування, зокрема процеси управління персоналом. При цьому людським ресурсам надається особливе значення порівняно з іншими ресурсами підприємства. Наявність великого спектру інструментів і технологій для проектування коректних кадрових процесів СМЯ свідчить про постійний інтерес дослідників і експертів до цієї проблематики. Однак більшість підприємств, які впровадили СМЯ, не отримали очікуваних результатів, у тому числі і в підвищенні якості продукції. Цей факт пояснюється, зокрема, формальним підходом до людських ресурсів, що не враховує їх специфіку, а також недостатньою розробленістю кадрових процесів, що не дозволяє ефективно управляти ними. У зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення методологічних підходів до управління людськими ресурсами в СМЯ підприємства.

Ефективне та результативне управління людськими ресурсами підприємства неможливе без чіткої ідентифікації об'єкта управління. Оскільки в науковому середовищі точаться суперечки щодо сутності людських ресурсів, це свідчить про відсутність єдності поглядів на об'єкт управління. Виходячи з концепції управління людськими ресурсами в менеджменті персоналу визначають сферу діяльності, пов'язану з управлінням людьми для досягнення стратегічних цілей підприємства, а види діяльності у встановлених межах -

функції, апіорі приймаючи єдиний об'єкт управління (ресурс, продукт, актив тощо).

Модель управління людськими ресурсами СМЯ підприємства базується на процесному підході та подвійній природі людських ресурсів. Нова версія стандарту ISO 9001:2015 визначає процесний підхід як планування процесів організації та їх взаємодії; впровадження циклу PDCA та ризик-орієнтованого мислення, що дозволяє визначити фактори, які можуть спричинити відхилення від запланованих результатів процесів та СМЯ організації, а також використовувати попереджувальні дії для мінімізації негативних наслідків та максимального використання можливостей. Відповідно до трактування процесного підходу стандартом ISO 9001:2015, модель управління людськими ресурсами передбачає реалізацію наступних дій:

- розробка типового реєстру процесів, які враховують подвійну природу людських ресурсів;
- проектування кадрових процесів на основі інтеграції методології IDEF0 та функціонально-вартісного аналізу (FCA)
- оптимізація кадрових процесів, що передбачає узгодження значущості процесу в загальній структурі кадрових процесів та витрат на його виконання;
- визначення показників ефективності кадрових процесів.

Процесна модель "Управління персоналом" передбачає чітку декомпозицію кадрової підсистеми СМЯ на інтегровані процеси, зокрема: "Управління людськими ресурсами", споживачем якого є підприємство; "Управління системою мотивації", споживачем якого є постачальник; "Гармонізація особистих і організаційних вимог", що дозволяє управляти балансом інтересів працівника і підприємства; "Забезпечення персоналом якості робіт", що дозволяє пов'язати показники результативності, що показують задоволеність підприємства ресурсом і виражаються в компетентності персоналу, із забезпеченням рівня якості і продуктивності праці та задоволеністю персоналу системою винагороди, запропонованою підприємством.

У таблиці 3.2 наведено пропозицію щодо таксономічного розподілу витрат на працівників та розвиток людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ».

Таблиця 3.2

Таксономічний розподіл витрат на працівників та розвиток людського капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ»

1.	Управління людськими ресурсами
1.1.	Розробка політики та стратегії управління людськими ресурсами
1.1.1.	Розробка кадрової політики
1.1.1.1.	Визначення цінностей організації
1.1.1.2.	Формування моделі поведінки організації
1.1.2.	Розробка кадрової стратегії підприємства
1.1.2.1.	Аналіз ринку праці та кадрового потенціалу підприємства
1.1.2.2.	Планування витрат на людські ресурси
1.1.2.3.	Планування потреби в людських ресурсах
1.2.	Підбір персоналу
1.2.1.	Підбір персоналу
1.2.2.	Відбір персоналу
1.2.3.	Найм та переміщення персоналу
1.3.	Адаптація та профорієнтація персоналу
1.3.1.	Адаптація персоналу
1.3.2.	Профорієнтація персоналу
1.4.	Розвиток персоналу
1.4.1.	Навчання персоналу
1.4.2.	Планування кар'єри персоналу
1.5.	Управління персоналом
1.5.1.	Сприяння формуванню підрозділів організації
1.5.2.	Визначення заробітної плати та пільг
1.5.3.	Управління обліковою діяльністю
1.5.4.	Консультації лінійних керівників
2.	Управління системою мотивації
2.1.	Визначення особистих цінностей
2.2.	Розробка мотиваційних програм
2.2.1.	Проектування системи оплати праці та матеріального заохочення
2.2.2.	Розробка системи навчання
2.2.3.	Проектування системи просування по службі
2.2.4.	Проектування умов праці та важливості роботи
2.2.5.	Документальне оформлення мотиваційних програм
2.3.	Мотивування персоналу
2.3.1.	Впровадження мотиваційних програм
2.3.2.	Моніторинг мотиваційних програм
3.	Гармонізація особистих та організаційних вимог
3.1.	Аналіз задоволеності персоналу підприємства (атестація)
3.2.	Аналіз задоволеності працівників підприємством
3.3.	Гармонізація особистих та організаційних цінностей 4. Людські ресурси для якості та продуктивності
4.1.	Визначення параметрів продуктивності та якості праці
4.2.	Управління персоналом продуктивності та якості
4.3.	Оцінка показників продуктивності та якості праці

Джерело: запропоновано автором.

Забезпечення якості кадрових процесів передбачає також їх правильне проектування. Проектування процесів базується на припущенні, що сукупність процесів визначає певну структуру, в рамках якої реалізуються функції.

Функція виступає як сутність об'єкта, а процес - як форма її прояву. Розвиваючись, структура зазнає якісних і кількісних змін. Якщо структура не відповідає функціям, то її необхідно коригувати, оптимізувати.

Застосування методології ФСА до управління персоналом в СМЯ має враховувати особливості персоналу, зокрема

- складність структурування кадрових процесів, викликану практичною відсутністю уніфікації та нормування цих видів робіт

- неприпустимість мінімізації витрат на кадрові процеси, що зумовлено особливістю цієї діяльності, в тому числі її соціальною значущістю, яка вимагає підходу до процесів з позиції оптимальних витрат та адаптації до них методології ФСА;

- аналітичні зусилля, які вимагають розробки відповідного програмного забезпечення та інструментів для автоматизації процесу управління витратами на персонал.

Проведення ФСА по відношенню до процесів персоналу СМЯ можна представити у вигляді наступного алгоритму:

1. Формулювання функцій досліджуваного процесу та їх класифікація з урахуванням структуризації на основі IDEF0, зокрема:

- головна функція - визначає мету процесу в цілому;
- ключова функція - створює необхідні умови для реалізації головної функції
- допоміжна функція - сприяє реалізації ключової функції.

2. Визначення значущості функцій - ваги груп функцій, що знаходяться на одному рівні функціональної моделі, та відносної важливості функцій - ваги функцій (ваги рівня) по відношенню до аналізу в цілому.

3. Визначення витрат на виконання функцій в абсолютному та відносному вираженні. Витрати можуть бути розраховані на основі методів, відомих в управлінській практиці.

4. Порівняння кількісних оцінок функцій з витратами на їх виконання з метою виявлення невідповідностей (зон дисбалансу), тобто перевищення витрат на функції над їх значимістю в структурі об'єкта (процесу) в цілому.

5. Виявлення та усунення причин невідповідності між значимістю (важливістю), якістю та витратами. Методологія ФСА дозволяє встановити, де причинно-наслідкові зв'язки процесів сформовані некоректно, що створює передумови для їх вдосконалення.

Відповідно до запропонованого підходу формуються показники ефективності кадрових процесів, які мають бути орієнтовані на комплексне досягнення інтересів роботодавця та працівника. У зв'язку з цим доцільно розглядати інтегральний показник - якість роботи - як індикатор результативності кадрових процесів.

Управління процесами СМЯ, в тому числі кадровими процесами, в контексті стандартів ISO 9001:2015 передбачає застосування до них ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє виявити фактори, які можуть призвести до відхилень від запланованих результатів, а також використовувати превентивні управлінські дії для мінімізації негативних наслідків і максимізації можливостей, що виникають. Слід зазначити, що людські ресурси мають найвищий ступінь невизначеності порівняно з іншими ресурсами організації, оскільки тільки персонал здатний впливати на керуючі дії, змінюючи їх.

Інструменти оцінки ризиків, що пропонуються в управлінні людськими ресурсами, не представлені широко (управління людськими ресурсами (HRA), аналіз небезпек і критичні контрольні точки (НАССР) тощо) і орієнтовані лише на виявлення помилок, допущених персоналом. Відсутні методи оцінки можливостей, пов'язаних з людським фактором. Перспективним з точки зору виявлення як ризиків, так і можливостей, створюваних кадровими процесами, є SWOT - аналіз, рекомендований стандартами ISO 31000: 2018, ISO / IEC 31010:

2009 і адаптований для використання в управлінні персоналом. Цей інструмент спочатку має підхід до врахування ризиків і можливостей факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток організації, що дозволяє використовувати SWOT - аналіз як цілком самостійну модель для аналізу, оцінки і вибору стратегії управління ризиками і операційними можливостями СМЯ організації.

Аналіз проектування та вдосконалення процесів СУЯ, зокрема, процесів управління персоналом, продемонстрував неоднозначність цього управлінського явища. Наукові дискусії щодо визначення об'єкта управління (сутності людських ресурсів), обмеженість практичного використання інструментів обґрунтування оптимальної структуризації кадрових процесів, балансу значущості процесів у структурі управління та витрат на їх реалізацію, відсутність інструментів виявлення можливостей, що відкриваються перед підприємством завдяки людському потенціалу, слабкість методів оцінки кадрових ризиків та визначення стратегій управління цими процесами, що знижують достовірність отриманих результатів, зумовлюють необхідність розробки методів, які б дозволили уникнути виявлених недоліків.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз дозволив визначити необхідність в рамках посилення управління ефективністю персоналу доцільно розробити програму оцінювання персоналу; програму стратегічного розвитку людського капіталу;

Підвищення ефективності витрат на персонал передбачає поєднання стратегічного управління, залучення працівників та операційної оптимізації. Пропозиції щодо підвищення ефективності витрат на персонал в організації:

- 1) впровадження надійної системи управління ефективністю, яка включає регулярні оцінки, зворотній зв'язок і постановку цілей;

2) інвестиції в навчальні програми для підвищення кваліфікації та розвитку навичок і здібностей вашої робочої сили;

3) розглянути можливість запропонувати гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота або гнучкий графік;

4) інвестиції в технології та засоби автоматизації для оптимізації процесів і зменшення ручної праці;

5) розглянути можливість передачі на аутсорсинг непрофільних функцій або завдань, які можуть бути виконані більш економічно ефективно зовнішніми фахівцями.

6) перехресне навчання працівників для виконання різних ролей в організації.

Розробка програми навчання персоналу передбачає ретельне планування та врахування цілей організації, потреб працівників і навичок, необхідних для досягнення успіху. Ось запропоновані кроки у цьому напрямку: Крок 1: Визначення потреб у навчанні; Крок 2: Визначте цілі навчання; Крок 3: Планування змісту навчання; Крок 4: Розробка навчальних матеріалів; Крок 5: Виберіть методи проведення тренінгу; Крок 6: Впровадження навчальної програми; Крок 7: Оцінка та аналіз; Крок 8: Постійне вдосконалення; Крок 9: Моніторинг прогресу; Крок 10: Визнання та винагорода.

Запропоновано в роботі для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» інструкцію з проведення оцінки людського капіталу за такими етапами:

1. Ідентифікація об'єкта оцінки

Визначення основних аспектів людського капіталу, які підлягають оцінці. Це може включати навички працівників, їхню продуктивність, лідерські якості, комунікаційні здібності тощо.

2. Оцінка імовірних наслідків реалізації оцінки:

Аналіз того, які можливі впливи та наслідки можуть виникнути внаслідок проведення оцінки людського капіталу. Це включає позитивні та негативні аспекти, такі як покращення робочого процесу або виявлення недоліків в кадровому забезпеченні.

3. Оцінка суттєвості

Визначення важливості оцінки людського капіталу для стратегії та успішності підприємства. Оцінка того, наскільки цей аспект впливає на досягнення цілей компанії та її конкурентоспроможність.

4. Встановлення та обґрунтування ключових показників ефективності діяльності підприємств (KPI)

Визначення конкретних метрик, які будуть використовуватися для вимірювання ефективності людського капіталу. Прикладами можуть бути рівень задоволення працівників, швидкість навчання, рівень відтоку кадрів тощо.

5. Збір даних та їх обробка

Збір різноманітної інформації, такої як оцінка компетенцій, результати оцінок працівників, анкети задоволення роботою тощо. Обробка цих даних для виявлення тенденцій та ключових аспектів.

6. Підготовка висновків та розроблення рекомендацій за результатами проведеної оцінки

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з отриманих результатів, згідно з проведеними теоретико-практичними дослідженнями з удосконалення управління кадровим складом в ПАТ «Інтерпайп НМТЗ» можна зробити такі висновки:

1. Слід зазначити про нові тенденції в управлінні людськими ресурсами, найважливішими з яких є: професіоналізація людських ресурсів; перехід від фрагментарного навчання працівників до інтегративного цілісного розвитку особистості; тимчасове зміщення акценту з індивідуального навчання на формування організації, що навчається; використання гнучких, адаптивних систем розвитку людських ресурсів та його орієнтація на кінцеві результати діяльності компанії; система розподілу участі працівників у прибутках та різні системи колективного преміювання (Skenlona, Rakker, Improshear) з метою посилення мотивації працівників до ефективної праці; зміна функцій фахівця з персоналу: від звичайного кадровика до професійного коуча, який володіє набором сучасних кадрових технологій та методів людського розвитку. Підсумовуючи генезис концепції управління людськими ресурсами, вважаємо за доцільне сформулювати власне розуміння цього поняття. На наш погляд, управління людськими ресурсами - це система взаємоузгоджених заходів щодо створення, ефективного та якісного зростання можливостей і компетентності працівників з метою оптимізації бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження модернізованих підходів до управління людськими ресурсами, що базуються на базових принципах управління персоналом, поряд з новими ефективними інструментами (прийомами, методами, критеріями оцінки) управління, враховуючи конкурентний потенціал людських ресурсів.

2. Аналіз руху персоналу в організації має важливе значення з кількох причин. По-перше, він дозволяє організації виявити закономірності та тенденції плинності кадрів. Це може допомогти організації зрозуміти, чому працівники звільняються, і вжити проактивних заходів для вирішення будь-яких проблем, що лежать в основі цього. По-друге, аналіз руху персоналу може надати цінну

інформацію про ефективність стратегій набору та утримання персоналу в організації.

3. Рекомендації можуть бути направлені по удосконалення політики управління ефективністю персоналу, що залишився на підприємстві в умовах війни, про що свідчить коефіцієнт звільнення, який складає 202,43

Проведений аналіз дозволив визначити необхідність в рамках посилення управління ефективністю персоналу доцільно розробити програму оцінювання персоналу; програму стратегічного розвитку людського капіталу;

4. Підвищення ефективності витрат на персонал передбачає поєднання стратегічного управління, залучення працівників та операційної оптимізації. Пропозиції щодо підвищення ефективності витрат на персонал в організації:

1) впровадження надійної системи управління ефективністю, яка включає регулярні оцінки, зворотній зв'язок і постановку цілей;

2) інвестиції в навчальні програми для підвищення кваліфікації та розвитку навичок і здібностей вашої робочої сили;

3) розглянути можливість запропонувати гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота або гнучкий графік;

4) інвестиції в технології та засоби автоматизації для оптимізації процесів і зменшення ручної праці;

5) розглянути можливість передачі на аутсорсинг непрофільних функцій або завдань, які можуть бути виконані більш економічно ефективно зовнішніми фахівцями.

6) перехресне навчання працівників для виконання різних ролей в організації.

5. Розробка програми навчання персоналу передбачає ретельне планування та врахування цілей організації, потреб працівників і навичок, необхідних для досягнення успіху. Ось запропоновані кроки у цьому напрямку: Крок 1: Визначення потреб у навчанні; Крок 2: Визначте цілі навчання; Крок 3: Планування змісту навчання; Крок 4: Розробка навчальних матеріалів; Крок 5: Виберіть методи проведення тренінгу; Крок 6: Впровадження навчальної

програми; Крок 7: Оцінка та аналіз; Крок 8: Постійне вдосконалення; Крок 9: Моніторинг прогресу; Крок 10: Визнання та винагорода.

Запропоновано в роботі для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» інструкцію з проведення оцінки людського капіталу за такими етапами:

1. Ідентифікація об'єкта оцінки

Визначення основних аспектів людського капіталу, які підлягають оцінці. Це може включати навички працівників, їхню продуктивність, лідерські якості, комунікаційні здібності тощо.

2. Оцінка імовірних наслідків реалізації оцінки:

Аналіз того, які можливі впливи та наслідки можуть виникнути внаслідок проведення оцінки людського капіталу. Це включає позитивні та негативні аспекти, такі як покращення робочого процесу або виявлення недоліків в кадровому забезпеченні.

3. Оцінка суттєвості

Визначення важливості оцінки людського капіталу для стратегії та успішності підприємства. Оцінка того, наскільки цей аспект впливає на досягнення цілей компанії та її конкурентоспроможність.

4. Встановлення та обґрунтування ключових показників ефективності діяльності підприємств (KPI)

Визначення конкретних метрик, які будуть використовуватися для вимірювання ефективності людського капіталу. Прикладами можуть бути рівень задоволення працівників, швидкість навчання, рівень відтоку кадрів тощо.

5. Збір даних та їх обробка

Збір різноманітної інформації, такої як оцінка компетенцій, результати оцінок працівників, анкети задоволення роботою тощо. Обробка цих даних для виявлення тенденцій та ключових аспектів.

6. Підготовка висновків та розроблення рекомендацій за результатами проведеної оцінки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>.
2. Балановська Т. І. *Методи управління персоналом в сучасних умовах*. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). *Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб.* Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466с.
4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). *Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.*
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). *Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник*. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
7. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
8. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). *Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, (35).* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Деєва Н. М., Дедіков О. І. *Фінансовий аналіз. Навчальний посібник.* – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
10. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. *Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”:* Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
11. Ілляшенко Н. С. *Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства.*

- Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.
12. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>
13. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
14. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1>
15. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персонaлом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). Сучасні тенденції в економіці та управлінні : ма-тер. Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО “Східноукраїнський інститут економіки та управління”, 2017. С. 56-60.
16. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.
18. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.
19. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
20. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.

21. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.
22. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. Економіка розвитку. 2015. № 1 (73). С. 88-92.
23. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
24. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
25. Пальчик, І. М. . Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
26. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56
27. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
28. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
29. Річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРТАЙП НМТЗ» за 2020 рік. URL: <https://nmpp.interpipe.biz/upload/a908367d23fd72586aed485e62cd092a.pdf>
30. Річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРТАЙП НМТЗ» за 2021 рік. URL: <https://nmpp.interpipe.biz/upload/94b3e53250276bd72e9ef86e205e5c34.pdf>
31. Річна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРТАЙП НМТЗ» за 2022 рік. URL: <https://nmpp.interpipe.biz/upload/fd87cd0fc3e68c774d80c366136aa3e1.pdf>
32. Ситник Н. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

33. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 622-627.
34. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / кер. авт. кол. Е. М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2012. 412 с.
35. Статут ТОВ «Інтертайп НМТЗ». URL: <https://nmpp.interpipe.biz/upload/10d3a93c083b2c6b066b915b61a5d7e3.pdf>
36. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.
37. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
38. Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
39. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In *Logistics 4.0*; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.
40. Anabaraonye, B., Okon, O., Adeniyi, T., Ewa, B., Nwagbo, S., & Emmanuel, E.. (2022) Unleashing The Power of Human Capital Education for Sustainable Development in Africa. *J Biotechnology App*, 1(1), 1-4.
41. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. *Ind. Manag. Data Syst.* **2019**, *119*, 656–675.
42. Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
43. Brundtland, Gro Harlem, Mansour Khalid. *Our common future*. Oxford University Press. – Oxford – GB, 1987. С. 300.
44. Cignitas, C P., Arevalo, J A T., & Crusells, J V. (2021, December 31). *Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on*

- Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-sm>
45. De Soete, W. Towards a Multidisciplinary Approach on Creating Value: Sustainability through the Supply Chain and ERP Systems. *Systems* **2016**, *4*, 16.
 46. Dubra, I. (2010). Human capital impact on the enterprise competitiveness. In *Publications of International Conference* (Vol. 1, No. 26, pp. 53-57).
 47. Environmental management and the “soft side” of organisations: discovering the most relevant behavioural factors in green supply chains / K. K. Muduli, S. Luthra, S. Kumar Mangla, C. J. C. Jabbour, S. Aich, J. C. F. Guimarães. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29. Pp. 1647-1665.
 48. Haddara, M.; Elragal, A. The Readiness of ERP Systems for the Factory of the Future. *Procedia Comput. Sci.* **2015**, *64*, 721–728.
 49. Hasan, M.S.; Ebrahim, Z.; Mahmood, W.H.W.; Ab Rahman, M.N. Sustainable-ERP System: A Preliminary Study on Sustainability Indicators. *J. Adv. Manuf. Technol.* **2017**, *11*, 61–74.
 50. Human Resources Management Assessment Approach. URL: <https://www.capacityplus.org/files/resources/hrm-assessment-approach.pdf>
 51. Jaoua, F., & Radouche, T. (2014, July 25). The Moderating Role of Leader Skills on the Relationship between Strategic Management and Global Performance: An Empirical Study. <https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v7n8p59>
 52. Malashevskiy, M., & Malashevskaya, O. (2021, November 9). THE AIMS AND TRENDS OF THE SUSTAINABLE LAND TENURE FORMATION IN UKRAINE: THE SPATIAL ASPECT. <https://scite.ai/reports/10.3846/gac.2021.12791>
 53. Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., & Řehoř, P. (2022, July 18). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>
 54. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* **2018**, *27*, 105–122.

55. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* **2022**, *14*, 1863.
56. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12.Pererva P.G., KocziszkyGyörgy, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc:NTU «KhPI», 2012. 668c.
57. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14
58. Piwowar-Sulej K. Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 278. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262034053>.
59. Richards-Gustafson, F. (2021, November 20). Factors affecting human capital. Bizfluent. Retrieved July 21, 2022, from <https://bizfluent.com/info8445338-factors-affecting-human-capital.html>
60. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
61. Stofkova Z., Sukalova V. Sustainable Development of Human Resources in Globalization Period. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 1-14.
62. Swanson, R. A. (2007). Human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(3), 321-339.
63. Váchal, J., Pártlová, P., & Straková, J. (2017, January 1). Business process projection in relation to the internationalization of the external environment of industrial companies. <https://scite.ai/reports/10.1051/shsconf/20173901027>
64. Veltri, S., & Silvestri, A. (2011). Direct and indirect effects of human capital on firm value: evidence from Italian companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.

ДОДАТКИ

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

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРНАЙН НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДНІ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2020 12 31
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	03393139
Вид економічної діяльності	Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі	за КОПФД	1211900000
Середня кількість працівників	618	за КВЕД	230
Адреса, телефон	СУЧКОВА, буд. 115, м. НОВОМОСКОВСЬК, НОВОМОСКОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51200		2420
		0569342819	

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

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за національними (стандартними) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

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

Форма №1 Кол за ДКУД 1001001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 814	1 626
первісна вартість	1001	3 934	4 115
накопичена амортизація	1002	2 120	2 489
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 096	13 961
Основи засоби	1010	316 736	285 790
первісна вартість	1011	778 290	719 469
знос	1012	461 554	433 679
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	161 869	168 830
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	143 590	126 770
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені податкові витрати	1060	-	-
Залишок коштів у контрольованих зразкових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	642 105	596 977
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	140 443	106 011
Виробничі запаси	1101	67 133	38 148
Незавершене виробництво	1102	70 124	67 841
Готова продукція	1103	3 186	22
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	874 392	1 123 330
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	169 885	339 603
з бюджетом	1135	20 103	13 510
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	2155	1 400	1 691
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 136	15 396
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у зразкових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПЛАЙН
НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД"**
(займаючись)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
05393139		

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

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 695 823	2 060 930
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 389 951)	(1 920 512)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	305 872	140 418
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	455 635	222 517
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(70 849)	(77 324)
Витрати на збут	2150	(118 545)	(177 928)
Інші операційні витрати	2180	(226 776)	(290 959)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	345 337	-
збиток	2195	(-)	(183 276)
Доход від участі в капіталі	2200	8 540	2 287
Інші фінансові доходи	2220	72	1 912
Інші доходи	2240	130 993	271 479
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(64 946)	(53 412)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 579)	(7 348)
Інші витрати	2270	(320 678)	(82 483)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-