МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Система управління людським капіталом ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»**

«Human capital management system of ONPERA TECHNOLOGIES LLC»

Виконав студент гр. МОз-61м

_____ Андрієчко А.Р.

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Науковий керівник

_____ Муравйов Ю.В.

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Рецензент

_____ _____

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Львів – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та маркетингу
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
"_____" _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Андрієчко Анни Романівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Система управління людським капіталом ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»)»
Керівник дипломної роботи Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 р. № С-455

2. Термін подання студентом роботи: *« 08 » січня 2024 р.*

3. Вихідні дані до дипломної роботи наукова та навчально-методична література з питань управління людським капіталом, аналітичні матеріали, звітність підприємства з відділу кадрів, фінансова звітність ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):
Розділ 1. Дослідження теоретичних аспектів формування людського капіталу на підприємстві.
Розділ 2. Аналіз системи управління людським капіталом в ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».
Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом.

5. Перелік графічного матеріалу: Організаційна структура ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»; Чисельність персоналу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» за 2020-2022 рр.;Допоміжні індикатори нефінансової звітності підприємства про розвиток людського капіталу станом на 31 грудня 2022 року; Результати

опитування «Оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ; Дизайнерське відображення функцій у веб-застосунку «Onpera Technologies»; Дії, що вживаються компаніями для поліпшення якості умов праці та життя працівників та членів їх сімей; Матриця конкурентного профілю ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 11 » « вересня » 2023 року.

Науковий керівник _____ _____

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	28.08 – 05.09.2023	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	28.08 – 10.09.2023	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	11.09 – 08.10.2023	виконано
4.	Написання теоретичного розділу	09.10 – 31.10.2023	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу	01.11 – 26.11.2023	виконано
6.	Розробка заходів та написання проектно-рекомендаційного розділу	27.11 – 17.12.2023	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	18.12 – 31.12.2023	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи	02.01 – 08.01.2024	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	09.01 – 15.01.2024	виконано

Студент _____ Андрієчко А.Р.
(підпис)

Керівник роботи _____ Муравйов Ю.В.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП………………………………………………………………………… 3

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ …….. 7

1.1. Характеристики формування людського капіталу та управління ним ……………………………………………………………………………. 7

1.2. Роль людського капіталу у діяльності підприємства ………………… 14

1.3. Інвестування в людський капітал ……………………………………. 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»………………………. 23

2.1. Загальний опис діяльності ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» ………………………………………………………………. 23

2.2. Аналіз рівня розвитку людського капіталу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» ……………………………………………………………. 30

2.3. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» ……………………………………………… 39

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ……………………………… 48

3.1. Створення рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання і оцінки персоналу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» ……………………. 48

3.2. Рекомендації щодо розширення соціального інвестування в людський капітал ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» ……..……..………………..……………….………………… 57

ВИСНОВКИ………………………………………………………………….. 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….…………………………... 63

ДОДАТКИ ……………………………………………………………………. 68

АНОТАЦІЯ

Андрієчко А.Р., Муравйов Ю.В. (керівник). Система управління людським капіталом (на прикладі ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»). (Магістерська дипломна робота).

Основним фактором ефективної діяльності, умовою зростання прибутковості будь-якої організації в сучасних умовах стає раціональне використання її стратегічно важливих ресурсів. При цьому як у світовій, так і у вітчизняній практиці менеджменту, зростає розуміння того, що основним ресурсом, що забезпечує стійке положення підприємства на ринку є «людський капітал», саме люди, втілені в них знання і вміння, визначають конкурентоспроможність і перспективи розвитку сучасної організації. Людський капітал (як і будь-який інший) формується за рахунок інвестицій. У зв'язку з цим інвестиції в людський капітал є невід'ємною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Вважливою проблемою є оцінка ефективності вкладень такого роду з боку компанії, визначення ступеня впливу інвестицій в співробітників на діяльність організації.

Ключові слова: людський капітал, інвестування в людський капітал, управління людським капіталом тощо.

ANNOTATION

Andriiechko A.R., Muravyov Y.V. (head). Human capital management system (on the example of ONPERA TECHNOLOGIES, LLC) (Master diploma work).

The main factor of effective activity, a condition of growth of profitability of any organization in modern conditions becomes rational use of its strategically important resources. At the same time, in both global and domestic management practice, there is a growing understanding that the main resource that ensures the sustainable position of the company in the market is "human capital", it is people who embody knowledge and skills, determine competitiveness and prospects for modern development organizations. Human capital (like any other) is formed through investment. In this regard, investment in human capital is an integral part of improving the efficiency of the enterprise. An important problem is to assess the effectiveness of such investments by the company, to determine the degree of impact of investment in employees on the activities of the organization.

Keywords: human capital, investing in human capital, human capital management, etc.

ВСТУП

У сучасних умовах, успішність будь-якої організації і її здатність до прибутковості надзвичайно залежать від раціонального використання стратегічно важливих ресурсів. У цьому контексті, як у всесвітній, так і в національній практиці управління, все більше визнається, що найціннішим ресурсом для забезпечення стійкості на ринку є "людський капітал" - люди, з їхніми знаннями і навичками, що вони приносять, і які визначають конкурентоспроможність та перспективи розвитку сучасної організації. Саме цей "людський капітал", так само як і будь-який інший ресурс, формується завдяки інвестиціям.

Отже, інвестиції в розвиток "людського капіталу" є обов'язковою умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства. Однак важливою проблемою є оцінка того, наскільки ефективними є такі інвестиції з боку компанії і який вплив вони мають на її діяльність.

Дослідження з питань формування, розвитку та використання "людського капіталу" на мікрорівні були проведені численними вченими-економістами. Різні автори, такі як Беккер Г., Шульц Т., Фішер С. та інші, визначили поняття "людського капіталу". Зарубіжні автори, такі як Петті У., Мєнкью Г., Фішер И., Беккер Г., Фитценц Я. тощо, провели дослідження щодо оцінки "людського капіталу". Останнім часом окремі дослідники, такі як Богиня Д.П., Близнюк В.В., Грішнова О.А., Длугопольський О., Чухно А.А. та інші, активно вивчають інвестиційні аспекти теорії "людського капіталу".

Не зважаючи на зростання інтересу до вивчення зв'язків між розвитком підприємства і інвестиціями в "людський капітал", ця проблема все ще не отримала вичерпного дослідження. Залишаються невирішеними питання про особливості інвестицій в навчання та розвиток персоналу в бізнесі і їх вплив на ефективність діяльності організації.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження системи

управління людським капіталом та підвищення ефективності діяльності організації за рахунок інвестицій в людський капітал.

Для досягнення цілей магістерської роботи були сформульовані наступні завдання:

1. Вивчити особливості створення та керування людським капіталом.

2. Провести аналіз ролі людського капіталу в господарській діяльності підприємства.

3. Розглянути різновиди та методи інвестування в людський капітал.

4. Оцінити рівень розвитку людського капіталу у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ".

5. Провести комплексний аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ".

6. Розробити рекомендації з удосконалення процесів інвестування в людський капітал у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ".

Об'єктом дослідження є система управління людським капіталом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади дослідження системи управління людським капіталом.

Базою дослідження є матеріали Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

Методи дослідження. Для виконання завдань були використані такі методи дослідження:

Історичний метод - для аналізу еволюції концепцій створення людського капіталу та інвестування в нього.

Статистичний метод - для оцінки розвитку людського капіталу.

Системний метод - при вивченні досвіду розвитку людського капіталу в Україні та за кордоном.

Метод аналізу і синтезу - для розуміння системи управління людським капіталом.

Метод класифікації - для категоризації видів та форм інвестування в людський капітал.

Опитування та спостереження - для збору соціологічних даних.

Графічний метод - для наочного відображення матеріалу.

Абстрактно-логічний метод - для формулювання висновків та теоретичного узагальнення результатів.

У першому розділі розглянуто поняття "людський капітал", його формування, управління ним, а також проведено аналіз ролі цього капіталу в господарській діяльності підприємства. Також були розглянуті різні види і форми інвестування в людський капітал.

У другому розділі був досліджений рівень розвитку людського капіталу у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" і надана комплексна оцінка ефективності управління персоналом цього підприємства.

У третьому розділі були розроблені практичні рекомендації щодо розширення процесів інвестування в людський капітал у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ".

Інформаційне забезпечення дипломної роботи базується на різних джерелах даних, включаючи статистичну інформацію, одержану від офіційних джерел Державної статистики України, а також дані з фінансових і статистичних звітів ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ». Для допомоги у проведенні дослідження були використані також наукові публікації, що стосуються обраної теми.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному підґрунті та практичних застосуваннях для розв'язання різноманітних питань, пов'язаних з управлінням людським капіталом. У процесі дослідження були досягнуті наступні важливі наукові результати:

1. Були визначені специфічні особливості формування і управління людським капіталом.

2. Проведено глибокий аналіз ролі людського капіталу у господарській діяльності підприємства.

3. Досліджено різноманітні види і форми інвестування в людський капітал.

4. Проаналізовано рівень розвитку людського капіталу в ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

5. Здійснено комплексну оцінку ефективності управління персоналом в ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

6. Розроблені конкретні рекомендації щодо поліпшення процесів інвестування в людський капітал у ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємстві.

РОЗДІЛ 1
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристики формування людського капіталу та управління ним

В умовах швидкої глобалізації, коли Україна активно прагне інтегруватися у світове та європейське співтовариство, стає актуальною необхідність зосередження уваги на формуванні та розвитку людського капіталу. Це стає критичним у контексті зростаючої конкуренції між країнами світу. Тому виникає потреба у наукових дослідженнях, спрямованих на вивчення цих процесів.

В науковій літературі існує багато схожих понять, які використовуються для опису того, що ми називаємо "людським капіталом". Ці поняття виникли і змінювалися протягом історії, і вони були обумовлені важливою роллю людини у суспільстві.

У різні історичні епохи в рамках економічної теорії використовували різні поняття для визначення групи ресурсів, які пов'язані з людьми та їхньою працею. Ці терміни включають робочу силу, персонал, трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, трудовий потенціал та людський капітал [1].

Термін "людський капітал" вперше був введений у наукових працях економіста Теодора Шульца, який був зацікавлений проблемами розвитку слаборозвинених країн. Шульц стверджував, що підвищення рівня добробуту бідних людей більше залежить від їхніх знань та навичок, ніж від наявності землі або техніки. Він описав це явище як "людський капітал" та надав йому таке визначення: "Людські ресурси та індивідуальні здібності можуть бути вродженими або набутими. Кожна людина має свій власний набір генетичних характеристик, які визначають її вроджений потенціал. Знання та навички, набуті людиною, і які можуть бути збільшені завдяки відповідним інвестиціям,

вважаються складовою частиною людського капіталу" [2].

Мікроекономічну базу теорії людського капіталу подав Гаррі-Стенлі Беккер, лауреат Нобелівської премії у 1992 році. Він розглядав економічну категорію "людський капітал" з погляду витрат, які необхідно здійснювати для розвитку та підтримки ресурсів, пов'язаних з людьми. Ці витрати включають в себе витрати на освіту, навчання та перепідготовку працівників у виробництві, комп'ютерну підготовку, технологічні інновації, охорону здоров'я, екологію та фізичну культуру [3, с. 19]. Роботи Беккера сприяли народженню нового наукового напряму - економіки освіти.

Теорія людського капіталу продовжила свій розвиток завдяки різним альтернативним теоретичним підходам відомих зарубіжних економістів, таких як Г. Боуен, І. Фішер, Л. Туроу, які мають різні погляди на визначення цього поняття. Наприклад, І. Фішер вбачав в людському капіталі в першу чергу природні здібності і таланти людини, а потім вже її освіту, психологічні особливості та соціокультурні характеристики [4, с. 51]. Г. Боуен визначав його як "набуті знання, навички, мотивацію і енергію, які можуть бути використані для виробництва товарів і послуг протягом певного часу" [5, с. 62]. Л. Туроу включав до поняття людського капіталу не лише знання людини, але й "повагу до політичної та соціальної стабільності" [6, с. 15]. За альтернативним підходом значення придавалося передусім природнім здібностям людини. Дослідник П. Тобмен висунув твердження, що 45% різниці в доходах людей пояснюється генетичними особливостями, тоді як освіта має лише 6% ваги в цьому [7, с. 33].

Представимо систематизацію теоретико-методологічних підходів до трактування поняття «людський капітал» (Додаток А).

Сумуючи сучасне розуміння концепції "людського капіталу", можна прийти до висновку, що це представляє собою організацію, функціонування та розвиток продуктивних можливостей людської особистості. Людський капітал вбудовується в систему соціально-інноваційної ринкової економіки як ключовий фактор економічного росту та динамічного вектора суспільного відтворення. Він є єдиним ресурсом, який може постійно оновлюватися та удосконалюватися.

Як специфічний вид капіталу, людський капітал має свої особливості:

- Неможливо відокремлений від свого носія, тобто від особистості людини.

- Він є самостійно репродуктивною категорією, яка включає в себе запас здібностей, знань, навичок і мотивацій особистості.

- Контроль за використанням завжди знаходиться в руках самої особи, залежить від її світогляду, матеріальних інтересів, відповідальності та рівня культури.

- Формування людського капіталу вимагає відкладання частини ресурсів від поточного споживання для отримання доходу в майбутньому, аналогічно до накопичення фізичного капіталу.

- Він виступає як ключове джерело інновацій та ресурс модернізації економіки.

- Лише через постійне поповнення професійних знань та можливість креативної роботи він перетворюється в капітал.

Різноманітність підходів до конкретизації концепції "людського капіталу" вимагає аналізу його структури та складових частин. У науковій літературі до його складових відносяться різноманітні продуктивні здібності людини, навички, отримані через освіту і професійну підготовку; фізіологічні характеристики особистості та стан її здоров'я; можливість отримання інформації, географічна мобільність; психологічні характеристики, які впливають на потреби та мотиваційні процеси.

Аналізуючи результати наукових джерел, можна виділити наступні компоненти, які складають людський капітал:

1. Професійні знання, вміння і інтелект, що визначають можливість особи виконувати свої обов'язки, розвиватися та розширювати свої навички в різних сферах діяльності.

2. Вроджені здібності, які є індивідуальними характеристиками людини та значною мірою залежать від генетичних факторів.

3. Стан здоров'я особистості, який визначається її життєвим стилем,

якістю харчування та фізичною активністю.

4. Особисті риси і психологічні особливості, такі як фізична сила, працездатність, імунітет і інші, які впливають на активність і продуктивність людини на робочому місці.

5. Мобільність, яка визначається здатністю особи збирати, обробляти та використовувати інформацію, а також її матеріальним станом.

6. Досвід, який накопичується в процесі трудової діяльності.

7. Мотивація, яка включає в себе пошук вищооплачуваної роботи, покращення психологічного клімату на роботі, стимулювання до навчання та набуття досвіду, і визначає рівень організованості та активності особистості [2].

Дослідження людського капіталу, його розвиток та реалізація не можливі без вивчення його внутрішньої структури і аналізу показників оцінки.

Необхідність класифікації елементів людського капіталу має кілька обґрунтованих причин:

1. Структура людського капіталу відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства. Підприємство, аналізуючи та оцінюючи свої активи, створює можливість для себе отримати додаткові конкурентні переваги.

2. Вимірювання окремих компонентів структури людського капіталу є необхідним елементом при формуванні ключових показників діяльності підприємства. Ці показники важливі для управлінського контролю над відповідністю корпоративної стратегії.

3. За допомогою показників структури нематеріальних активів, включаючи людський капітал, підприємство має можливість адаптувати свої плани розвитку та мотивацію персоналу.

4. Показники структури людського капіталу служать інструментом зв'язку для акціонерів і власників, які з ними здобувають інформацію про стан, обсяг та динаміку людських ресурсів підприємства.

На основі аналізу літературних джерел було проведено класифікацію

внутрішньої структури людського капіталу та розроблено модель, яка включає в себе такі елементи: біофізичний капітал (фізичний і психологічний), інтелектуальний капітал (явні і неявні знання) та соціальний капітал.

Ситник Й. С стверджує, що «інтелектуальний капітал – це капітал у формі людського інтелекту, організаційної і споживацької компоненти організації, створеної в ній інтелектуальної власності, утверджений емоційною та релятивною складовою, який піддається оцінювання та надає конкурентні переваги організації» [8].

Складові елементи людського капіталу зображені у Додатку Б.

Серед компонентів людського капіталу можна виділити наступні:

1. Фізичний потенціал, психологічний потенціал, стан здоров'я, стать, вік, характер, працездатність і інші характеристики людини, які впливають на її продуктивність.

2. Явні і неявні знання, рівень освіти, кваліфікація, суб'єктивне розуміння, інформованість, досвід, мислення, професіоналізм та інші інтелектуальні аспекти.

3. Соціальний статус, сімейний стан, житлові умови, наявність дітей, культурні та моральні цінності, членство в громадських організаціях та інші соціальні аспекти[9].

Це якісні характеристики людей, що сформовані завдяки інвестиціям у їх розвиток, які вони використовують в економічній діяльності для отримання доходу.

Для ефективного формування та використання людського капіталу як елемента не фінансового балансу підприємства потрібно розробити методичні підходи до визначення його економічної ефективності.

Людський капітал можна описати як капітал у вигляді інтелектуальних здібностей і практичних навичок, які людина отримує в процесі освіти і практичної діяльності [9].

Підприємства, які цінують роль людського фактору і розглядають його

як ресурс, що сприяє підвищенню економічної цінності, мають більше можливостей стати провідними у своїй галузі. Фактори, такі як лояльність клієнтів, репутація бренду, інноваційні підходи і корпоративний клімат, є важливими для зростання цінності підприємства і залежать від відданості та спільних зусиль персоналу.

Функціонування людського капіталу в соціально-економічній системі проходить через різні етапи відтворення: формування, розподіл, використання та розвиток. Ці етапи включають витрати на накопичення знань, підтримання здоров'я, формування духовних цінностей, набуття спеціалізованих професійних знань, пошук та найм фахівців, інвестування у освіту, здоров'я і духовний розвиток, використання сучасних засобів зв'язку, установлення бізнес-зв'язків, відрядження, відвідування культурних подій і т.д. Однією з основних особливостей людського капіталу є те, що він є невід'ємним від свого носія, і це має важливі наслідки як у теоретичному, так і в практичному плані.

Процес формування людського капіталу триває протягом тривалого періоду виховання, навчання та підготовки особи до трудової діяльності. Під час робочої кар'єри працівника людський капітал не тільки не зношується, але й збагачується завдяки практичному досвіду та підвищенню кваліфікації, що в основному відбувається на початковому етапі трудового життя. Усвідомлення важливості постійного навчання протягом кар'єри є важливою складовою прогресу суспільства і створення багатства нації, тобто процесу формування людського капіталу.

Формування та розвиток людського капіталу - це безперервний процес, який відбувається з різною інтенсивністю протягом різних періодів і залежить від різних чинників, які впливають на його становлення. На сучасних підприємствах існує декілька аспектів формування людського капіталу, які обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, і вони відіграють різні, але однаково важливі ролі. На рис.1.1 представлені основні чинники, які визначають формування та розвиток людського капіталу

суспільства.

Практично всі ці зовнішні та деякі внутрішні чинники значною мірою будуть визначатися політикою, яку держава та органи місцевого самоврядування приймають у відношенні різних галузей промисловості, економічного та регіонального розвитку, а також формування ринку праці і освіти.

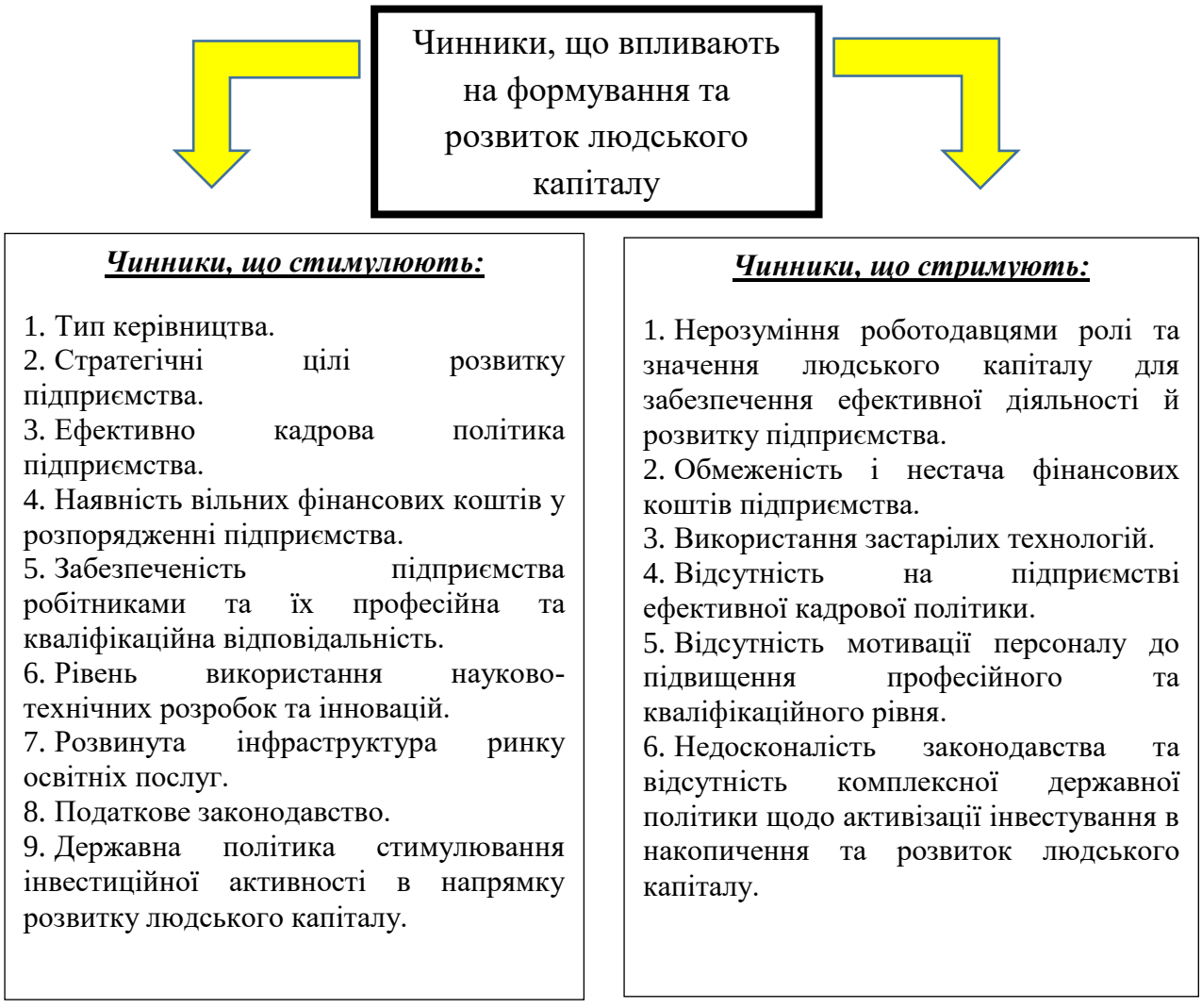


Рис. 1.1 Основні чинники, які визначають формування та розвиток людського капіталу

Отже, в сучасний час існують конкретні проблеми у формуванні та використанні людського капіталу, які виражаються в наступному:

- значному дисбалансі між структурою та кількістю підготовлених робітників та фахівців за різними професіями, спеціальностями та рівнем освіти;

- зростаючій кількості випускників навчальних закладів та недоліків у їхній базовій підготовці, які не завжди відповідають потребам підприємств;

- застарілій системі управління та матеріально-технічній базі промислових підприємств, які потребують серйозної модернізації з використанням сучасних наукових досягнень, новітніх технік та технологій, що неможливо здійснити без високої якості людського капіталу.

1.2. Роль людського капіталу у діяльності підприємства

Добробут та успіх суспільства в цілому, а також окремих підприємств, головним чином залежать від його людей, які у сучасних умовах представляють собою людський капітал. Оцінка та ефективне використання цього капіталу є основним завданням для більшості підприємств, спрямованим на ефективне управління. На сьогоднішній день людський капітал є ключовим активом суспільства і визначальним чинником інноваційного розвитку та економічного зростання. Конкурентні переваги завдаються завдяки накопиченню та використанню знань, інформації та інновацій, а цими ресурсами є самі люди [12].

Для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, важливо створити високорозвинутий людський капітал. Цей капітал повинен бути спроможним не лише генерувати нові знання, але й створювати конкурентні переваги в будь-якій сфері діяльності. Для України, яка прагне модернізувати свою економіку та здійснити її інтеграцію на світовому ринку, формування конкурентоспроможного

людського капіталу є вельми актуальним завданням, особливо у зв'язку з ризиками відставання на світових ринках у високотехнологічних сферах, сповільненням темпів економічного зростання і відставанням у сфері інновацій та соціальної сфери [13].

Людський капітал і економічне зростання мають тісний зв'язок між собою. Людський капітал впливає на економічний розвиток і може сприяти його прискоренню, розширюючи знання та навички населення. Він охоплює знання, навички і досвід, якими володіє персонал. Знання та навички створюють економічну цінність, оскільки висококваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності. Згідно з концепцією людського капіталу, "людина та її потенціал є не тільки головною метою суспільного розвитку, але й основним інструментом досягнення цієї мети, про що свідчать такі базові компоненти парадигми людського розвитку, як продуктивність та розширення можливостей". Людина, через свою працю, перетворює вроджені здібності та набуті знання і досвід на доходи [14, с. 14].

Один з основних шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємств - це організація системи, що співвідносить розвиток конкурентних і особистісних навичок найманих працівників. Розвиток персоналу сприяє росту вмінь, знань та навичок працівника, підвищенню його інтелектуального, духовного та професійного рівня. Все це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці і сприяє розвитку людського капіталу на підприємстві [15].

Міжнародний досвід підтверджує важливість управління людськими ресурсами у системі факторів, що забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного положення, підприємство повинне систематично розробляти програми розвитку персоналу, які забезпечують задоволення багатьох потреб, розвиток та підвищення рівня професійної та загальноосвітньої підготовки працівників [16, с.167].

Особливу увагу слід приділити мотивації персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. Виявивши основні мотиваційні чинники

працівників, можна запропонувати їм різноманітні стимули для підвищення їхнього інтересу до роботи і підвищення продуктивності. Серед таких стимулів можна вказати участь працівників у процесі управління виробництвом, роботу в спеціальних групах для розробки перспективних проектів, горизонтальні переміщення в межах фірми та її філій, в тому числі за кордоном і інше. Постійний ріст професійної майстерності, здобуття знань, навичок і вмінь (іншими словами, підвищення конкурентоспроможності персоналу), навчання на протязі всього трудового життя є об'єктивним процесом розвитку персоналу, включаючи менеджмент. Він визначається вимогами ринку [17, с.86].

На практиці було підтверджено, що соціальні інвестиції - це ефективні витрати, які приносять прибуток в формі людського капіталу. Трудовий потенціал працівників є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємства. Людські ресурси впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня кількість висококваліфікованих працівників, їх раціональне використання і висока продуктивність праці важливі для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва. Забезпеченість підприємства людським капіталом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, його ефективне використання, висока продуктивність праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва і підвищення ефективності виробництва [18, с.53].

Людський капітал становить 70% загального національного багатства у розвинених країнах, в той час як в Україні ця частка складає всього 30%. Ще більше обурює той факт, що поки розвинені країни активно інвестують у розвиток свого людського капіталу, Україна його втрачає через демографічні проблеми, масову міграцію, несумісність освіти та кваліфікації робітників з потребами сучасності, низьку продуктивність праці та відсутність інноваційності в економіці. Крім того, російська агресія на території України загрожує її майбутньому. За найоптимістичними прогнозами, за 10 років

працездатне населення України зменшиться на 5,5%, і економіка зможе зростати не швидше, ніж на 2,5% щорічно. Низька продуктивність праці в Україні продовжує поглиблюватися через масовий відтік населення за кордон, призупинення багатьох підприємств і скорочення штатів працівників. Вирішення цих проблем та розробка ефективної стратегії відновлення людського капіталу є критичними для відродження України після війни.

Людський капітал і економічний розвиток є взаємопов'язаними. Людський капітал впливає на економічний розвиток і може сприяти його росту завдяки поширенню знань і навичок людей. Навички мають економічну цінність, оскільки висококваліфікована робоча сила може підвищити продуктивність праці. Концепція людського капіталу визнає, що якість навичок та знань можна покращити шляхом інвестування у освіту та продуктивність людей.

Незважаючи на проблеми, що існують, розвиток людського капіталу в Україні сприяє функціонуванню економіки. Для того, щоб перейти до етапу післявоєнного відновлення, надзвичайно важливо забезпечити стабільність економіки навіть у воєнний період. Споживання є не лише кінцевою метою, але і ключовим рушієм функціонування економіки. Війна призводить до значних втрат і випробувань, і важливо уникнути серйозного погіршення гуманітарної ситуації, принаймні в регіонах, не прямо зачеплених війною. Таке погіршення загрожує демотивацією і подальшим відтіком населення з країни. Втрата людського потенціалу сьогодні може призвести до втрати перспективи відродження країни в майбутньому. Уряд вживає рішучих заходів для підтримки рівня доходів населення, зокрема виплати бюджетним працівникам, пенсіонерам та особам, які втратили роботу.

Більша частина підприємств на незахоплених територіях вже повернулася до індустріального виробництва, і люди продовжують працювати, сприяючи розвитку економіки в цей непростий час. Ця активність людей є важливою складовою людського капіталу. Завдяки

вищеозначеному рівню патріотичного інтелекту, відбулося об'єднання населення України. Це виявилося в створенні волонтерських центрів допомоги, забезпеченні Збройних Сил України та територіальної підтримки благодійними внесками, спрямованими на підтримку їхньої діяльності. Узагальнено, біофізичні, інтелектуальні та соціальні аспекти людського капіталу надають усвідомлення важливості праці осіб та їх внеску у функціонування економіки під час війни.

Сьогодні підприємства повинні бути активними в соціальних питаннях і приєднуватися до національних ініціатив, співпрацюючи з громадськими організаціями і, важливо, з волонтерськими ініціативами. Зрозуміло, що на кожному підприємстві є співробітники, які безпосередньо або опосередковано відчувають вплив мобілізаційних процесів, волонтерства та благодійності. Такі підприємства не можуть залишатися байдужими до долі свого колективу. Впровадження корпоративного волонтерства дозволяє підприємствам активно долучитися до загальнонаціональних ініціатив, демонструвати свою соціальну відповідальність та підвищувати свій імідж на ринку. Навіть у складних економічних умовах і фінансових викликах, важливо розглядати різні бізнес-моделі, які не тільки приносять економічний прибуток, але й забезпечують соціальний захист співробітників, особливо тих, хто потрапив під мобілізацію і тимчасово втратив свою роботу. Корпоративне волонтерство та соціальні проекти стануть успішнішими, якщо вони реалізуються у співпраці з різними установами в рамках міжсекторального партнерства. Щоб посилити соціальну активність співробітників та персоналу в цілому, рекомендується враховувати участь у соціально-громадських рухах під час розгляду кандидатів на роботу на відповідних посадах, що демонструє їхню соціальну активність. Відомо, що людина, яка не проявляє інтересу до долі своєї країни та не приділяє час і енергію для підтримки інших, буде менш активною, як у суспільному житті, так і на роботі, і менше ініціюватиме інновації в організаційному середовищі [19].

1.3. Інвестування в людський капітал

Головним фактором, який визначає існування і розвиток людського капіталу, є інвестиції. Інвестиції в людський капітал включають будь-які дії, спрямовані на підвищення професійних навичок і продуктивних здібностей людини, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці працівників. Витрати, спрямовані на підвищення продуктивності праці людини, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати призначені для компенсації через зростання доходів у майбутньому.

Наразі набувають актуальності питання впровадження системного підходу в управлінні людськими ресурсами, включаючи інвестиції в людський потенціал. Системний підхід в управлінні персоналом дозволить ефективніше реагувати на непередбачені події, уникнути небажаних наслідків неминучих криз та запобігти руйнівним наслідкам для організації.

Особливість інвестицій у людський капітал полягає в тому, що вони нерозривно пов'язані з особистістю об'єкта інвестицій (співробітника).

Як для підприємств, так і для держави в цілому, ключовим завданням для підвищення ефективності інвестицій у людський капітал є зниження текучості кадрів (у випадку держави - запобігання масовій еміграції) та залучення їх до якісної роботи. Для компаній, які інвестують у навчання своїх працівників, вирішення проблеми підвищення ефективності цих інвестицій є складним завданням, що потребує співпраці між економічними, педагогічними, психологічними та організаційними науками.

Узагальнюючи, можна сказати, що існує велика кількість показників, які дозволяють визначити ефективність інвестицій у людський капітал, і вони допомагають визначити, наскільки ці інвестиції є результативними в конкретних випадках, розраховуючи необхідні витрати для оптимального функціонування цих інвестицій.

Під час управління людським капіталом підприємство може використовувати дві різні стратегії: "персонал-витрати" і "персонал-ресурси".

Перша стратегія орієнтована на мінімізацію витрат на розвиток людського капіталу та розглядає їх, переважно, як витрати. У разі використання стратегії "персонал-ресурси" підприємство сприймає обсяг витрат на розвиток людського капіталу як інвестиції, які сприяють його майбутньому росту і розвитку з метою підвищення прибутковості підприємства та підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Для створення ефективного механізму формування людського капіталу та подолання проблем в цьому напрямку підприємству слід впроваджувати інвестиційні програми в людський капітал. Багато вчених визначають сутність інвестицій в людський капітал. Один із найбільш узагальнюючих підходів, на нашу думку, міститься в визначенні Г. Луценка, де інвестиції в людський капітал описуються як всі вкладення в розвиток трудових ресурсів, які вимагають значних витрат і призводять до позитивних змін у окремих його складових або до рівномірного росту різних складових людського капіталу на всіх рівнях. Це сприяє покращенню інтелектуального та професійного росту особистості та зростанню національного доходу (або доходу підприємства).

Інвестиції в людський капітал мають свої відмінності від інших видів інвестицій, і, зокрема:

- Вони потребують значних витрат як з боку індивіда, родини, так і держави чи підприємства.

- Інвестиційний період, після якого можна очікувати прибуток від інвестицій в людину, значно більший, ніж у випадку фізичного капіталу, і зазвичай становить від 12 до 20 років.

- Результати інвестицій в особистість залежать від періоду активної праці індивіда.

- Вкладення в людський капітал вважаються найбільш вигідними для індивіда і суспільства в цілому порівняно з іншими видами капіталу.

- Інвестиції в людину мають значний масштаб і тривалість, але приносять інтегральний економічний і соціальний ефекти.

- Не всі видатки на людину вважаються інвестиціями, а лише ті, що сприяють її розвитку та є економічно обґрунтованими та корисними для суспільства.

- Вкладення в людський капітал пов'язані зі значними ризиками, оскільки період окупності може бути дуже довгим.

- Інвестиції в людський капітал підкреслюються національними, історичними, культурними та іншими особливостями та традиціями суспільства.

Основними шляхами інвестицій в людський капітал на різних рівнях є наступні:

Особистісний рівень (інвестиції людини і її сім'ї):

- витрати на виховання та рост дітей;

- фінансування охорони здоров'я, фізичної активності і спорту;

- витрати на пошук та набуття важливої інформації;

- інвестування в освіту, професійні знання та практичний досвід;

- затрати на міграцію та переселення;

- видатки на культурні та розважальні заходи.

Мікрорівень (рівень підприємства):

- фінансування професійної освіти свого персоналу;

- інвестиції в підвищення кваліфікації співробітників;

- витрати на охорону праці та підтримання здоров'я працівників;

- інвестиції в адаптацію працівників для ефективного впровадження їх у виробництво;

- фінансування внутрішньої мобільності та розвитку компетенцій працівників, зокрема, професійно-кар'єрного зростання.

Мезорівень (рівень галузі та регіону):

- витрати на розвиток людського капіталу в певній території, що сприяють зростанню віддачі від цього капіталу та розвитку даного регіону;

- фінансування регіональних програм розвитку людського капіталу.

Макрорівень (рівень держави):

- видатки з державного бюджету на загальну та вищу освіту;

- видатки на професійну підготовку;

- фінансування охорони здоров'я;

- інвестиції у освітні та медичні програми;

- витрати на наукові дослідження та інноваційний розвиток;

- фінансування фізичного та духовного розвитку особистості;

- соціальні трансферти.

Глобальний рівень (транснаціональні корпорації):

- фінансування програм корпоративної соціальної відповідальності та розвитку компетентностей працівників;

- інвестиції в стимулювання творчості та професіоналізму працівників;

- витрати на підтримку мотивації для інноваційної праці.

Внески у спеціальну підготовку та фізичний стан працівників відіграють значущу роль серед інвестицій в людський капітал підприємства. Фінансування здоров'я допомагає збільшити тривалість трудової діяльності працівників, а вкладення в освіту сприяє підвищенню рівня знань працівників та формуванню висококваліфікованого персоналу, розширюючи при цьому потенціал людського капіталу підприємства. Вкладаючи гроші в своїх працівників, компанії прагнуть стимулювати їхню продуктивність, підвищити ефективність праці, зменшити втрати часу на роботу і таким чином посилити свою конкурентоспроможність [28].

Таким чином, інвестування в людський капітал є ключовим фактором розвитку економіки країни та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

2.1. Загальний опис діяльності ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Для аналізу системи управління людським капіталом ми вибрали компанію "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ", яка є молодим підприємством, яке прагне активно розвиватись. Вибір був зроблений з урахуванням зацікавлення у вдосконаленні системи управління людським капіталом та інвестиціях в нього.

"ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" є дочірнім підприємством турецької компанії "ETIYA", яка є провідним розробником програмного забезпечення для цифрової трансформації з великим портфелем продуктів, відзначених нагородами. Заснована в 2004 році, "ETIYA" налічує понад 1200 висококваліфікованих співробітників і має офіси на 3 континентах і в 7 країнах світу [29].

Рис. 2.1. Географічне розташування компанії та дочірніх підприємств організації «ETIYA» [30]

«ETIYA» забезпечує повну цифрову трансформацію «під ключ» численним клієнтам по всьому світу з різних галузей, включаючи

телекомунікації, фінанси та роздрібну торгівлю.

У 2019 році «ETIYA» отримала нагороду TM Forum Disruptive Innovation Award за свій проект Fizz і премію Outstanding Catalyst Innovation Award за проект Digital Twins proof of concept. Основне завдання функціонування компанії Etiya – це швидкий вихід за межі існуючих стандартів в інноваціях, у відносинах із клієнтами, а також у своєму прагненні розширюватися та розвиватися [29]. Логотип підприємства «ETIYA» зображений на рис.2.2.

Рис.2.2. Логотип підприємства «ETIYA» [29]

"ETIYA" розширює свою масштабованість і можливості завдяки партнерствам з інвестиційними фірмами, технологічними та консалтинговими партнерами по всьому світу. Вони прагнуть надавати своїм клієнтам найкращу цінність у складних проектах, співпрацюючи з впливовими глобальними партнерами та надаючи рішення для складних проектів.

Партнерами є: Amazon Web Services, Digitopia, Expertera, Retfox, TechMahindra, Wipro, ServiceNow та інші [29].

У 2017 році компанія "ETIYA" прийняла рішення створити своє дочірнє підприємство в місті Львів, Україна, і це рішення було обумовлене кількома ключовими факторами.

По-перше, Україна володіє ринком IT-послуг, який демонструє

швидкий і активний ріст. До війни цей ринок займав друге місце у найбільшому експортному секторі країни після транспортних послуг [31]. Український IT-ринок стабільно зростає на швидкості від 11% до 26% щороку, успішно конкуруючи зі світовим ринком [32, с.6]. Це свідчить про високий попит на послуги у сфері інформаційних технологій в Україні, що відкриває багато можливостей.

По-друге, понад 80% українських програмістів мають вищу освіту та добре володіють англійською мовою [33]. Це робить Україну відмінним вибором для іноземних компаній, які шукають таланти та потребують високоякісних IT-послуг. Україна має змогу задовольняти їхні потреби та надавати високорівневий IT-аутсорсинг по всьому світу [34].

По-третє, в Україні привабливі умови для молодих фахівців в IT-секторі, такі як зацікавленість у новітніх технологіях, високі зарплати, комфортні робочі умови та перспективи кар'єрного росту. Це привертає талановиту молодь до IT-сфери, і людський капітал українського IT-сектору є його сильним активом.

Ще одним важливим аспектом для розвитку української IT-галузі є податкова система для IT-підприємств. Швидкий розвиток української IT-сфери в основному зумовлений можливістю працевлаштування IT-спеціалістів у статусі ФОП (фізична особа-підприємець) 3 групи, яка передбачає сплату єдиного податку (ЄП) за пільговою ставкою 5% [35] (під час воєнного стану - 2% [36]).

Саме високий рівень інтелектуального потенціалу українських розробників та вигідна система оподаткування привернули турецьку компанію ETIYA до створення свого дочірнього підприємства в Україні.

Засноване 9 серпня 2017 року, ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» нараховує 56 висококваліфікованих співробітників та має сучасний офіс у місті Львів. Генеральним директором ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» є Джошкун Сінан. Підприємство на фізичному рівні діє в Україні, але надає свої послуги закордоном.

На сьогоднішній день ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» здійснює наступні види діяльності:

- комп’ютерне програмування;
- надання інших індивідуальних послуг;
- роздрібна торгівля комп’ютерами, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням;
- видання іншого програмного забезпечення;
- консультації з питань інформатизації;
- діяльність з управління комп’ютерним обладнанням;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем;
- обробка даних, розміщення інформації на веб-вузлах;
- надання інших інформаційних послуг;
- спеціалізована діяльність по дизайну [37].

Місією цього підприємства є стати провідним світовим брендом в галузі інформаційних технологій, який відомий своєю здатністю задовольняти потреби глобальних операторів і водночас перевершувати їхні очікування. Вони розвивають продукти, які відрізняються гнучкістю, інноваціями, простотою використання та конкурентоспроможністю в галузі.

Основним завданням цього підприємства є надання клієнтам інноваційних, якісних та персоналізованих рішень з передбачуваними та успішними результатами, використовуючи гнучкість, стратегію, процеси та технології.

З урахуванням поточного стану ринку послуг IT в Львові варто відзначити наявність численних прямих конкурентів, таких як "GlobalLogic", "SoftServe" та "EPAM". Важливо підкреслити, що ці підприємства вже працюють на ринку Львова протягом тривалого часу і мають високу репутацію серед клієнтів і фахівців.

До того ж, результати аналізу конкурентоспроможності, проведеного за

відомою методикою матриці конкурентного профілю (див. таблицю 2.1), свідчать про здатність підприємства до успішної конкуренції на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.1

Матриця конкурентного профілю

Ключовий фактор успіху	Вагомий коефіцієнт	ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ		GlobalLogic		SoftServe		EPAM	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Індивідуальний підхід до кожного проекту	0,3	5	1,5	2	0,6	3	0,9	2	0,6
Якісні характеристики наданих послуг	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Ціна послуг	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Швидкість виконання	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Загальна оцінка	1		4,3		3,1		3		3,4

Розроблено автором на основі джерела [38]

Отже, основними конкурентами «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» є «GlobalLogic», «SoftServe» та «EPAM». Бачимо, що прямої загрози від конкурентів є мінімальною, адже ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» надає послуги якісно та швидко за помірною ціною.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» станом на 31 грудня 2022 р.

Показник	Значення
Дохід, грн	20 045 100
Чистий прибуток, грн	-592 900
Активи, грн	1 984 500
Зобов’язання	1 155 300

Розроблено автором на основі джерела [39].

На 31 грудня 2022 року загальний дохід ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» склав 20 045 100 гривень, але чистий прибуток за цей період становив мінус 592 900 гривень. Активи підприємства на той час становили 1 984 500 гривень, і зобов'язання складали 1 155 300 гривень.

Отже, аналіз ключових фінансових показників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» показав, що компанія має негативну фінансову ситуацію, високий обсяг доходу, але втратила чистий прибуток протягом 2022 року.

Структура управління ТОВ «ОНПЕРА ТЕХНОЛОДЖІЗ» є вертикальною. Вертикальна організаційна структура означає, що управління координується зверху вниз через ієрархічну систему. В цій системі рішення переважно приймаються на верхньому рівні, а нижче розташовані співробітники мають обмежену автономію. Кожен співробітник має безпосереднього керівника. Це дозволяє співробітникам чітко розуміти свої ролі і відповідальність. Вертикальна структура сприяє швидкому прийняттю рішень та чіткій роботі співробітників. Ролі і обов'язки кожного співробітника чітко визначені, що зменшує непорозуміння і підвищує продуктивність. Для тих, хто має амбіції на кар'єрному росту, існує чіткий шлях розвитку. Співробітники мають мотивацію працювати наполегливо, щоб досягти вершини на кар'єрному шляху.

На рис. 2.3 відображена організаційна структура ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

Головні обов'язки генерального директора включають у себе формування загальної стратегії підприємства, управління персоналом та встановлення загальної політики. Генеральний директор ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» виконує такі завдання:

- розробка стратегічних цілей для росту і розвитку компанії;
- контроль за бюджетами і оптимізація витрат;
- керівництво процесом оцінки працівників;
- складання регулярних звітів для вищого керівництва материнської компанії;
- вирішення проблем (наприклад, зниження прибутку, з'явлення нових конкурентів і т. д.).

Розроблено автором на основі джерела [29]

Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Головний керівник ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» відповідає за управління підприємством та досягнення його цілей. Він взаємодіє з усіма рівнями персоналу, включаючи менеджера з кадрів, щоб забезпечити

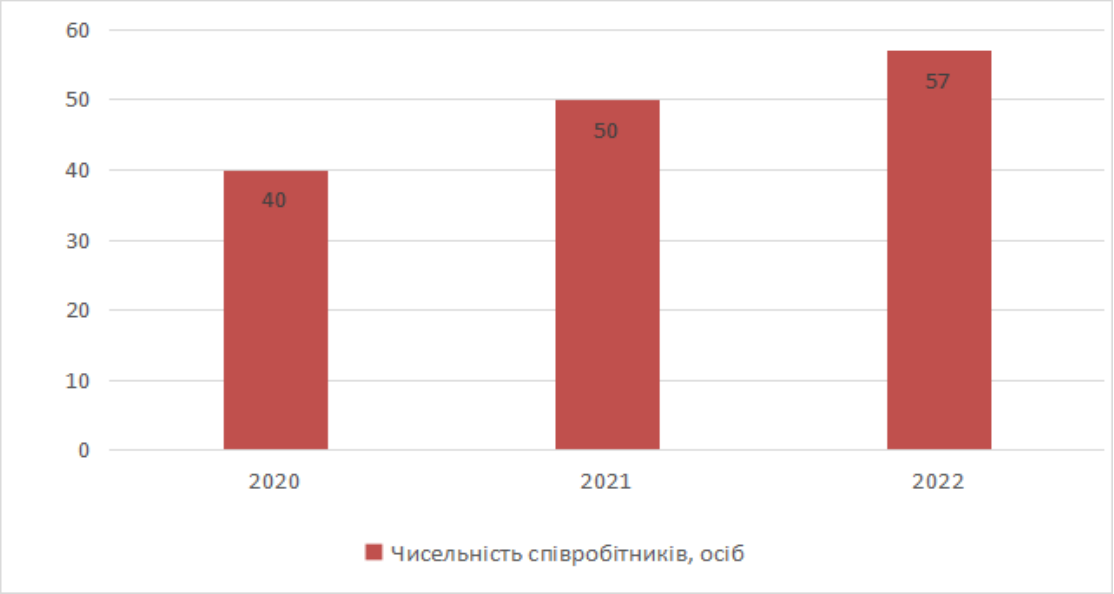
виконання співробітниками їх завдань і відповідність їхньої діяльності та продуктивності очікуванням підприємства.

На підприємстві існують п'ять структурних відділів, які функціонують в повному обсязі: відділ забезпечення якості програмного забезпечення, бухгалтерія, відділ розробки програмного забезпечення, відділ адміністративних справ і відділ управління персоналом.

2.2. Аналіз рівня розвитку людського капіталу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Важливим ресурсом для кожного підприємства є людський капітал, і результати та конкурентоспроможність організації переважно залежать від ефективності використання цього ресурсу. Найбільшими активами ІТ-компанії не є її фінансові ресурси, кількість будівель чи нерухомості, обладнання або продукти, якими володіє організація. Головним активом ІТ-компанії є її співробітники. Сьогодні людський капітал вважається найважливішим фактором, який визначає успіх організації.

Давайте розглянемо основні показники кадрового складу підприємства. Зміни в чисельності персоналу у ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» є позитивними (див. рис. 2.4).



Розроблено автором на основі джерела [29]

Рис. 2.4 Чисельність персоналу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» за 2020-2022 рр.

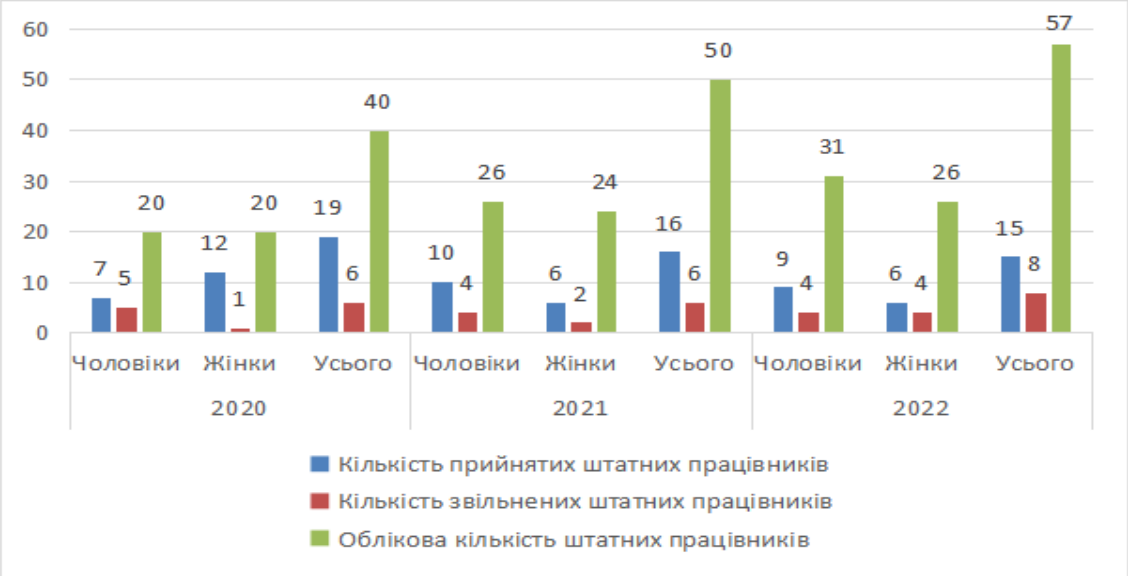
Станом на 1 березня 2022 року підприємство нараховує 57 ос. Структура і склад яких відображено в табл. 2.3. та рис. 2.5.

Таблиця 2.3

Кількість штатних працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ», 2020-2022 рр.

Рік	Стать	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	Кількість звільнених штатних працівників, осіб	Облікова кількість штатних працівників, осіб
2020	Чоловіки	7	5	20
	Жінки	12	1	20
	Усього	19	6	40
2021	Чоловіки	10	4	26
	Жінки	6	2	24
	Усього	16	6	50
2022	Чоловіки	9	4	31
	Жінки	6	4	26
	Усього	15	8	57

Розроблено автором на основі джерела [29]



Розроблено автором на основі джерела [29]

Рис. 2.5. Графічне відображення кількості штатних працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» за 2020 - 2022 рр.

Збільшення штатних працівників пояснюється стратегічним бажанням підприємства розширювати свою діяльність, що передбачає збільшення кількості персоналу. Кількість працівників, які покинули компанію, менше, ніж ті, які були прийняті.

Пропонуємо здійснити аналіз руху персоналу організації за 2020-2022 рр. (див. табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу організації за 2020 - 2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	20212
коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)	0.475	0.320	0.263
коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)	0.150	0.120	0.140
коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о)	0.625	0.440	0.404
коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з)	3.167	2.667	1.875

Розроблено автором на основі джерела [29]

Отже, коефіцієнт обороту персоналу зменшувався протягом кожного року протягом періоду аналізу, що свідчить про позитивну тенденцію. Коефіцієнт обороту працівників з прийняттям спадав із 47,5% до 26,3% в

період з 2020 по 2022 рік. Це пояснюється тим, що кількість новозарахованих працівників зменшувалася через те, що в 2020 році підприємство зазнало потреби в розширенні свого персоналу внаслідок активного росту. Коефіцієнт обороту працівників з виходом із вакансії коливався в межах від 12% до 15%.

З огляду на розроблену організаційну структуру (див. рис.2.3), ми можемо проаналізувати розподіл штатних працівників за структурними підрозділами (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл штатних працівників за структурними підрозділами

Структурний підрозділ	Усього	Чоловіки	Жінки
Відділ із забезпечення якості програмного забезпечення	7	0	7
Бухгалтерія	2	0	2
Відділ розробки програмного забезпечення	45	31	14
Відділ адміністративних справ	1	0	1
Відділ роботи з персоналом	1	0	1
Дирекція	1	1	0

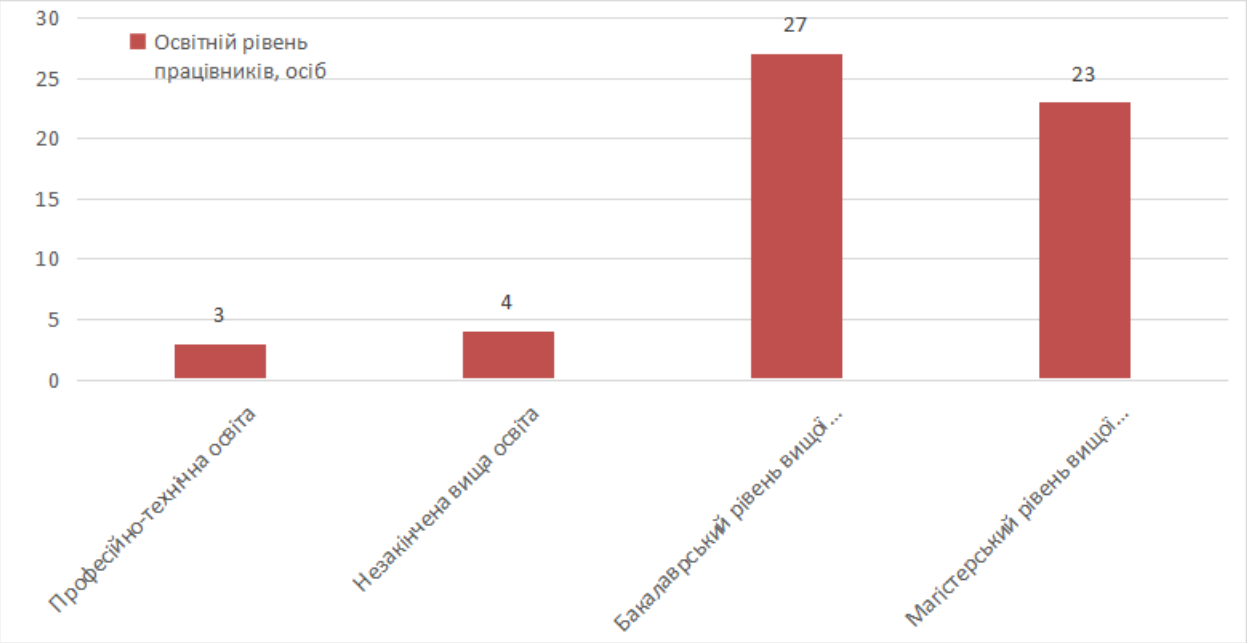
Розроблено автором на основі джерела [29]

Отже, ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» має п'ять повноцінних структурних підрозділів, керівником яких є директор. Відділ забезпечення якості програмного забезпечення складається з сімох співробітників, всі з яких є жінками. У відділі бухгалтерії працюють двоє співробітників, обидва також є жінками. Відділ розробки програмного забезпечення налічує 45 працівників, з них 31 чоловік і 14 жінок. Відділ адміністративних справ та відділ роботи з персоналом функціонують завдяки двом співробітникам.

У порівнянні з іншими ресурсами, високоінтелектуальний людський капітал спричиняє більше прибутку і доходу. Існує глибокий зв'язок між

людським капіталом і доходами. Індивіди з підвищеним рівнем інтелекту здатні більш ефективно та швидко виконувати завдання, які мають високу додану вартість. Крім того, такі співробітники більше схильні до впровадження нових ідей і інноваційних підходів у свою роботу. Це призводить до підвищення продуктивності на годину праці та загальної продуктивності в цілому.

Проведемо аналіз рівня освіти працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ». Результати дослідження станом на IV квартал 2022 р. відображені на рис. 2.6.



Розроблено автором на основі джерела [29]

Рис.2.6 Освітній рівень працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ», осіб, станом на IV квартал 2022 р.

Таким чином, внаслідок аналізу рівня освіти серед співробітників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ», можна прийти до висновку, що більшість працівників (конкретно 50 осіб) мають вищу освіту на рівні бакалавра та магістра. Троє осіб отримали професійно-технічну освіту, а ще чотири особи перебувають у статусі студентів вищих навчальних закладів і мають незакінчену вищу освіту.

Оцінка людського капіталу може бути проведена через опитування працівників, щодо їх задоволеності умовами праці та рівнем оплати, їх розуміння організаційної культури компанії та виявлення можливих конфліктів серед персоналу. Окрім фінансових показників, підприємства також мають приділити увагу нефінансовим показникам, які відображають розвиток людського капіталу та внесок кожного працівника у досягнення цілей організації.

Загалом, всі ці показники дозволяють підприємствам, по-перше, звітувати про соціальний розвиток і розвиток людського капіталу з точки зору як прав людини, так і навчання робочої сили; по-друге, оцінювати вплив людських ресурсів не лише на витрати організації, але й на досягнення цілей підприємства.

Ми пропонуємо розглянути додаткові нефінансові показники звітності ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» (див. Додаток В).

Після аналізування допоміжних нефінансових показників, що відображають розвиток людського капіталу на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. Витрати на персонал у ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» становлять значну частину загальних витрат, а саме 47%. Людський капітал є ключовим активом компанії, і тому організація обрала стратегію активних інвестицій у розвиток та добробут свого персоналу.

2. Заробітна плата на підприємстві не вважається високою порівняно з іншими ІТ-компаніями України, що може вплинути на конкурентоспроможність пропозицій роботи на ринку праці.

3. Витрати на охорону здоров'я для кожного працівника становлять 6750 грн/рік. Хоча соціальний захист відсутній, компанія забезпечує медичне страхування для всього персоналу.

4. Процент використаних днів відпусток складає 75%, що свідчить про те, що працівникам надається можливість відпочивати та відновлювати сили, щоб бути більш продуктивними на робочому місці.

5. Середня тривалість роботи на одній посаді становить 2 роки і 2 місяці. Це досить високий показник для ринку IT-послуг і свідчить про задоволеність працівників комфортними умовами, системою мотивації та професійним розвитком в ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

6. Рівень внутрішнього просування становить 31%, що означає, що приблизно третина працівників отримує підвищення щороку після перегляду продуктивності, що проводиться кожні пів року для всього персоналу.

7. Підприємство має 19% низькопродуктивних працівників.

Пропонуємо розглянути складову «Корпоративна культура» у ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» [29].

Корпоративна культура ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» базується на наступних принципах:

- Командний дух: важливість співпраці та об'єднання в "команду", спільний розвиток та насолодження працею разом, акцент на відкритому та щирому спілкуванні.

- Інноваційність: відкритість до різних думок та точок зору, готовність ризикувати та навіть допускати помилки, постійне покращення.

- Орієнтація на людину та навколишнє середовище: повага до індивідуальних відмінностей, підтримка прав особистості та активна участь у соціально відповідальних ініціативах.

У сфері соціальної відповідальності ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» здійснює наступні дії [29]:

- Співпраця з різними неурядовими організаціями та проведення благодійних акцій в особливі дні, такі як Міжнародний жіночий день, День Незалежності та День захисту дітей.

- Організація семінарів та благодійних проектів у співпраці з громадськими організаціями, які займаються боротьбою з різними захворюваннями з метою підвищення обізнаності та підтримки людей, які страждають на них.

- Проект "Для кожного кандидата саджанець", що демонструє

важливість кожного кандидата, який надає свій час для співбесіди, та встановлює довгострокові відносини, підтримуючи природу.

Цінності ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» включають наступні принципи: орієнтація на задоволення клієнтів; пошук найоптимальніших рішень; переконання, що задоволені працівники призводять до задоволених клієнтів; ефективна командна робота; постійні інновації; фокус на якості надання послуг; уважність до кожної особи [29].

Серед традицій підприємства можна відзначити такі заходи [29]:

- річний новорічний корпоратив, оплачуваний компанією;

- щомісячні вечірки в офісі в останню п'ятницю місяця (з скороченим робочим днем, відомі як «HappyFriday»);

- щотижневий перегляд фільму в конференц-залі.

Ми також рекомендуємо провести аналіз корпоративного розвитку працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» на основі результатів дослідження "Оцінка ступеня задоволеності працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» (див. Додаток Д)".

Відповіді на запитання "Чи обізнані ви про традиції та звичаї у вашому колективі?" показуються на рисунку 2.7.

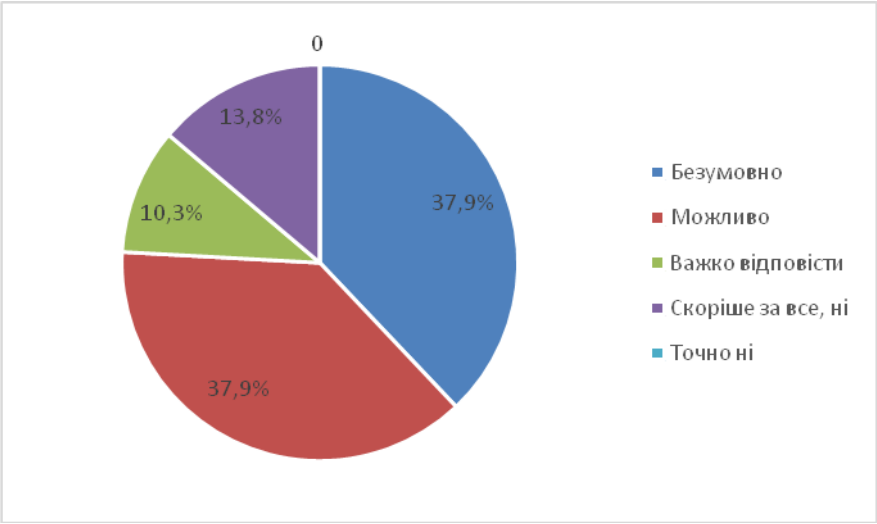


Рис. 2.7. Відповіді на питання «Чи обізнані ви про традиції та звичаї у вашому колективі»?

Як видно з рисунку 2.7, згідно результатів опитування, 37,9% відповідачів (11 осіб) стверджують, що вони повністю ознайомлені з традиціями та звичаями колективу, і ще 37,9% вважають, що вони мають загальне уявлення про ці традиції та звичаї. Тільки 13,8% (4 особи) вважають, що вони мало обізнані з традиціями та звичаями ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ». Ніхто з опитаних не відповів, що вони абсолютно не мають інформації про ці традиції та звичаї.

Також, запитавши працівників, як часто вони приймають участь у корпоративному житті компанії, ми отримали такі результати: 37,9% відповідачів відповіли "безумовно так", а також 37,9% вважають, що вони можуть брати участь у подіях корпоративного життя. Лише 17,2% обрали варіант "скоріш за все, ні", і лише 6,9% сказали, що їм важко відповісти. Важливо відзначити, що серед опитаних не було жодної особи, яка ніколи не брала участь в корпоративному житті ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ». Ці результати проілюстровані на рисунку 2.8.

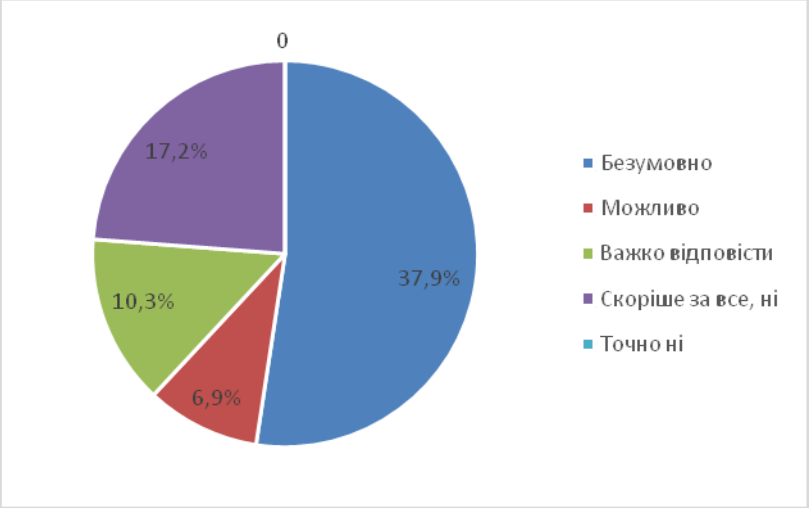


Рис. 2.8. Відповіді на питання «Чи часто ви берете участь у корпоративному житті підприємства»?

Після аналізу, який показав, наскільки працівники ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» вільно та комфортно ведуть себе під час корпоративних свят, отримали такі результати:

- Повністю комфортно: 41,4% (12 осіб).
- Можливо, в залежності від ситуації: 41,4% (12 осіб).
- Важко відповісти: 3,4% (1 особа).
- Скоріш за все, ні: 13,8% (4 особи).

Абсолютно ні: 0% (0 осіб).

Таким чином, аналізуючи дані опитування щодо корпоративної культури ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ», можна зробити висновок, що рівень корпоративного розвитку на високому рівні. Більшість працівників заявляють, що вони обізнані з традиціями та звичаями компанії, а також відчувають себе комфортно на корпоративних заходах та беруть участь в корпоративному житті підприємства.

2.3. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Ефективне управління персоналом є однією з найбільш складних задач для будь-якого підприємства, але водночас це є одним з найважливіших аспектів його успішного функціонування.

Незалежно від розміру відділу кадрів в компанії, воно відіграє важливу роль у загальному успіху організації. Наприклад, успішна стратегія набору персоналу допомагає привернути найкращих працівників і, отже, підвищує продуктивність та збільшує прибуток компанії. Також динамічна система управління продуктивністю надає співробітникам метрики та рекомендації, що сприяють досягненню цілей організації.

Запропоновано провести аналіз конкурентного профілю ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» (див. табл. 2.6) для докладнішого розгляду цього питання.

Таблиця 2.6

Конкурентний профіль ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Функції управління персоналом і показники	**Оцінка**				
	Дуже висока	**Висока**	**Середня**	**Низька**	**Дуже низька**
Витрати на персонал			+		
Планування трудового потенціалу		+			
Вибір і наймання		+			
Адаптація персоналу		+			
Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації			+		
Управління комунікаціями			+		
Соціальний захист				+	
Відносини між керівниками і підлеглими		+			
Дисципліна				+	
Оцінка й оплата праці, мотивація трудової діяльності			+		

Згідно наведених даних, витрати на персонал складають близько половини від всіх загальних витрат підприємства (див. Додаток В). Це пояснюється тим, що ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» вкладає значні кошти в високі зарплати своїм працівникам, активно інвестує у розвиток людського капіталу, створює комфортні умови для роботи в офісі та пропонує розважальні заходи для підвищення дружніх відносин у колективі. Крім того, компанія забезпечує медичне страхування для своїх працівників.

Планування робочого потенціалу в ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» знаходиться на високому рівні, оскільки для кожного працівника проводяться індивідуальні оцінки ефективності (ключові показники ефективності) кожні шість місяців. Це допомагає визначити робочий потенціал та майбутні можливості його розвитку.

Вибір і найм персоналу розглядається з великою відповідальністю. Процес співбесід складається з трьох етапів, включаючи розмову з HR-

менеджером, інтерв'ю для оцінки рівня володіння англійською мовою та технічну співбесіду. Методи привертання працівників до ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Канали залучення працівників у ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Сайти з пошуку роботи	27%
Соціальні мережі	40%
Внутрішня база	17%
Рекомендації	10%
Особисті зв’язки	6%

Розроблено автором на основі джерела [29]

Отже, привернення нових співробітників відбувається за допомогою п'яти каналів, таких як: веб-сайти пошуку роботи (основною платформою для цього є Djinni.co); соціальні мережі (зокрема Linkedin); внутрішня база кандидатів; рекомендації; особисті зв'язки.

Процес адаптації нового персоналу триває 3 місяці, під час якого новому співробітнику призначається ментор, який надає підтримку в професійній діяльності та веде контроль за виконанням завдань за певною схемою.

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації здійснюються через проведення технічних курсів, спрямованих на розвиток професійних та комунікаційних навичок.

Для розвитку людського капіталу основний акцент робиться на групових методах.

ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» забезпечує своїх працівників різноманітними онлайн-курсами на платформі Udemy. Udemy – це провідний постачальник відкритих онлайн-курсів, який групує навчальний матеріал у серію модулів та уроків, що можуть містити відео, текстові матеріали та тести для оцінки [29].

За період проведення дослідження було придбано 44 курси на загальну

суму 3254 долари США.

Структура курсів, які були придбані ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» для підвищення рівня розвитку свого персоналу, представлена на Рисунку 2.9.

Розроблено автором на основі джерела [29]

Рис. 2.9. Структура курсів для підвищення рівня розвитку персоналу

Для збереження ефективної системи управління комунікаціями ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" використовує стандартизовані канали зв'язку для всіх працівників організації, такі як:

Microsoft Teams - це платформа для співпраці через чати, яка надає можливість обміну документами, проведення онлайн-зустрічей та інших інструментів для ефективного бізнес-спілкування;

Microsoft Outlook - це програма електронної пошти, розроблена Microsoft, яка дозволяє користувачам надсилати та отримувати електронні повідомлення на своїх особистих облікових записах;

Confluence - це платформа для колективної роботи, створена для обміну документами, зберігання графіків робочих процесів, відстеження статусів завдань та інших корисних функцій.

Соціальний захист в ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" практично відсутній, оскільки всі працівники організації працюють як ФОП (фізичні

особи-підприємці), які надають послуги компанії, і не мають офіційних соціальних пільг від фірми. Однак ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" забезпечує всіх своїх співробітників медичним страхуванням. Результати оцінки рівня задоволеності працівників медичним страхуванням ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" представлені на Рисунку 2.10.

Рис.2.10. Оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" медичним страхуванням

Отже, більшість опитаних співробітників високо оцінили рівень медичного страхування, характеризуючи його як добрий. Десять осіб обрали відповіді "дуже добре" і "відмінно", не було жодного працівника, який б обрав варіант "незадовільно".

Взаємини між керівниками і підлеглими відзначаються дружньою атмосферою, оскільки ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" створює умови для тісної співпраці і організовує корпоративні заходи тощо.

Після проведення дослідження "Оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ"" (див. Додаток В), були отримані оцінки керівника від членів колективу, результати яких представлені на Рисунку 2.11:

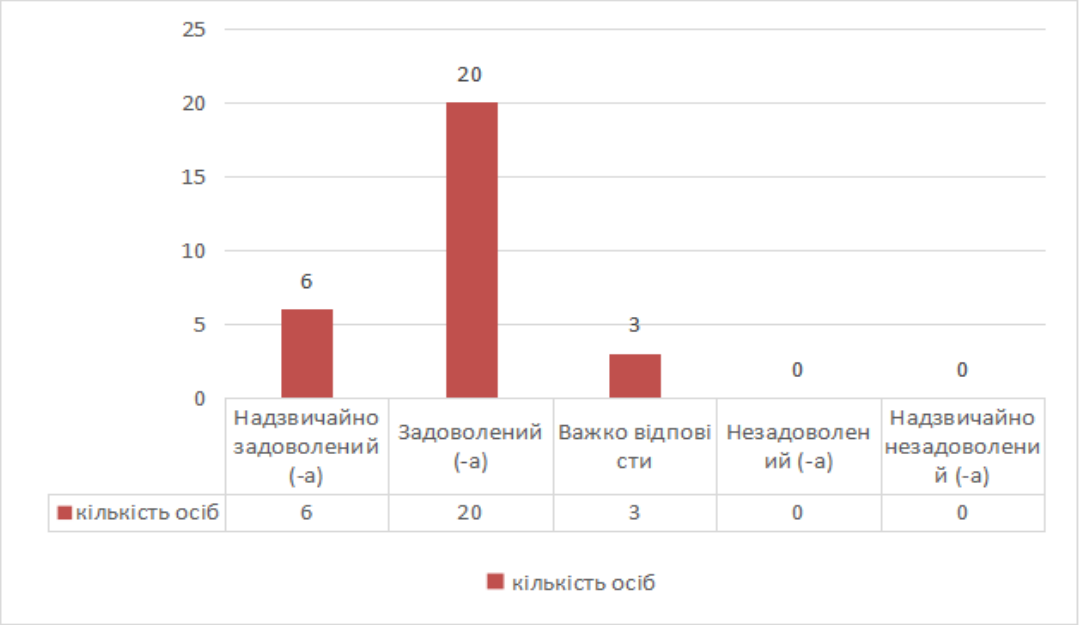


Рис. 2.11. Оцінка безпосереднього керівника

Отже, важливо відзначити, що більшість співробітників виражають задоволеність своїм керівником, оскільки вони отримують зворотний зв'язок і отримують рекомендації для свого професійного росту.

З точки зору дисципліни ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" дотримується наступних політик:

- Чіткий графік роботи (з 09:00 до 18:00 з понеділка по п'ятницю).

- Виконання завдань вчасно.

- Щоденний облік робочого часу в Jira Software (програма для управління проектами та контролю робочого часу кожного працівника).

- Забезпечення конфіденційності інформації щодо заробітної плати тощо.

Пропонуємо здійснити аналіз показників оцінки та оплати праці, а також мотивації трудової діяльності, використовуючи результати проведеного дослідження "Оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ"" (див. Рисунок 2.12).

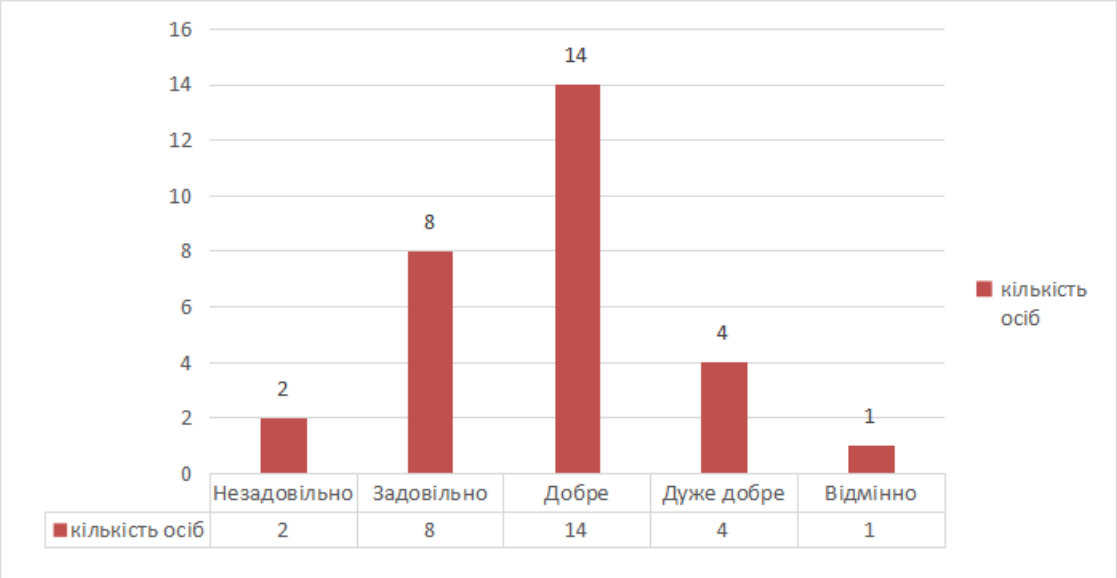


Рис. 2.12. Оцінка рівня заробітної плати

З діаграми на Рисунку 2.12 видно, що рівень задоволеності заробітною платою розподіляється різно, інших варіантів відповіді, окрім позитивних, таких як "задовільно", "добре", "дуже добре" та "відмінно", вибрали лише два працівники, які підкреслили "незадовільно". Загалом, 17 осіб вважають свою заробітну плату задовільною, 6 осіб - незадовільною, і 6 осіб зазначили, що їм важко відповісти на це питання.

У системі нематеріальної мотивації слід відзначити кілька ключових критеріїв:

- Взаємини з колегами: З опитаних 29 працівників 25 вважають, що у них є хороший друг (або кілька друзів) в колективі. Додатково 23 працівники стверджують, що їхні колеги знають про їхні позаробочі інтереси та хобі. Близько 17 опитаних осіб вважають, що вони знають багато інформації про особисте життя своїх колег. 23 осіб також виражають готовність позичити гроші своєму колезі в разі потреби. Ці результати свідчать про наявність взаєморозуміння, дружніх стосунків та взаємопідтримки в колективі ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ».

- Можливості зростання та розвитку / навчання: Проводився аналіз процесів продуктивності та розвитку всіх працівників ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» протягом останніх 6 місяців. Приблизно 80% опитаних стверджують, що мають наставника, який допомагає їм рости професійно. Однак лише 45% опитаних вважають, що підприємство надає достатньо ресурсів та можливостей для розвитку персоналу.

- Позаробочі активності: ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» організовує вечірки, корпоративи та свята для своїх співробітників.

- Простір для відпочинку: Підприємство пропонує кімнату відпочинку для настільних ігор або гри на гітарі. Проте, багато працівників виразили бажання мати більш оснащену та функціональну ігрову кімнату та комфортну зону відпочинку.

- Середній загальний рейтинг системи мотивації ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» на п'ятибальній шкалі становить 3,66.

- Інформацію про загальні витрати на відрахування заробітної плати працівникам компанія вважає конфіденційною та не бажає розголошувати її.

У відповідь на поточну ситуацію, таку як російське вторгнення в Україну, багато працівників підприємства тимчасово змінили місце проживання або виїхали за кордон. У зв'язку з цим, керівництво ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» впровадило нову систему мотивації, яка включає наступні заходи:

- Надання одноразової грошової допомоги усім співробітникам.

- Введення додаткових бонусів працівникам, які працюють на заміну відсутнього колеги під час бойових дій.

- Повна виплата заробітної плати працівникам, які вступили до Збройних Сил України та захищають країну.

- Підтримка волонтерської діяльності працівників підприємства під час робочого часу, за умови попередньої згоди з керівництвом.

Підприємство проявило високий соціальний відгук та взяло активну участь у підтримці співробітників у складний період війни, сприяючи

функціонуванню економіки та сплаті податків для підтримки країни. Керівництво виявило зацікавленість у долі свого колективу, включаючи тих, хто брав участь в мобілізації або займався волонтерською діяльністю на користь України.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

3.1. Розробка рекомендацій з вдосконалення системи навчання та оцінювання персоналу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

У сучасних умовах ринкової конкуренції, кожна стратегія, спрямована на підвищення конкурентоздатності підприємств, повинна враховувати важливість інвестування у людський капітал, спонукати до розвитку інноваційних здібностей працівників і забезпечувати комфортні умови праці. У ситуації жорсткої конкуренції, підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств повинно супроводжуватися нарощуванням інвестицій у людський капітал. Згідно із даними Світового банку, ключовим показником економічного успіху є саме людський капітал [41].

Між пріоритетних напрямків інвестування у розвиток людського капіталу ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» варто розглянути такі:

- Організація навчання.
- Підвищення кваліфікації.
- Оцінка професійних знань.
- Оцінка рівня інтересу співробітників.
- Стимулювання кар'єрного росту.
- Проведення курсів, семінарів та тренінгів.

З метою ефективного росту кваліфікації працівників, а також для відстеження їхнього професійного розвитку, ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» може власноруч створити платформу, що об'єднує навчання та індивідуальне оцінювання, дозволяючи відстежувати прогрес кожного співробітника.

Багато підприємств регулярно організовують внутрішнє навчання та оцінювання свого персоналу для підвищення кваліфікації. З метою кращого розуміння процесів навчання та рівня професійного росту працівників, великі

компанії широко застосовують професійне програмне забезпечення для управління навчанням. Однак вартість придбання традиційного програмного забезпечення для навчання зазвичай є значною. Виробники ПЗ можуть пропонувати високоякісний програмний продукт, але він може включати багато надлишкових функцій, які не завжди необхідні підприємству.

Тому ми вважаємо, що розумною ідеєю для ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» є розробка власного програмного забезпечення, яке буде адаптоване до конкретних потреб підприємства для управління навчальними процесами, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації персоналу та оцінюванням їхнього професійного росту.

Ми рекомендуємо впровадити стандартизовану систему навчання на підприємстві та запустити управління людським капіталом з використанням розробленого програмного забезпечення під назвою «Onpera Technologies».

Ми вважаємо, що використання програмного продукту «Onpera Technologies» покращить продуктивність та якість навчання і роботи в організації.

Майбутні функції веб-застосунку «Onpera Technologies» відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функції платформи «Onpera Technologies»

ФУНКЦІЯ	ОПИС
Створення облікових записів для кожного працівника	Для кожного працівника буде створений обліковий запис, у який він матиме змогу зайти через персональну корпоративну скриньку та пароль. У профілі працівника буде опис його позиції на підприємстві, професійний рівень та досвід, кількість необхідних навичок на конкретній позиції та інформація про терміни самооцінювання і оцінювання від керівника.
Оцінювання рівня професійних знань	Оцінювання працівника буде відбуватись у три етапи. І-ий етап: самооцінювання. Кожен працівник буде мати змогу оцінити рівень своїх професійних навичок, soft-навичок за шкалою від 1 до 5. ІІ-ий етап: оцінювання від керівника. Прямий керівник кожного працівника проводитиме оцінювання професійних навичок за тим самим списком навичок, по якому проводилась самооцінка

Продовження табл. 3.1

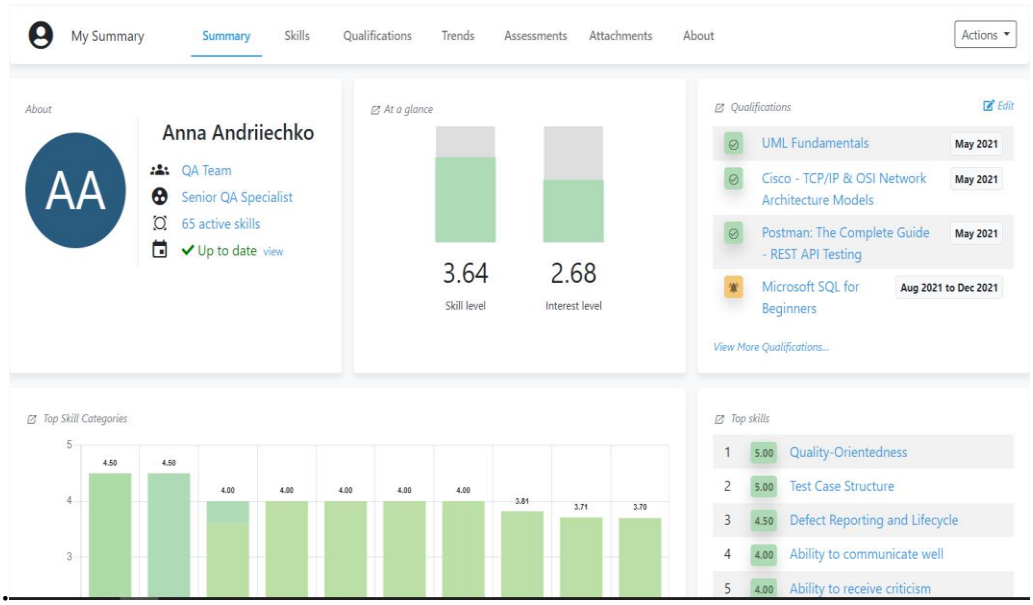
ФУНКЦІЯ	ОПИС
	працівником. На основі кожного пункту керівник задаватиме питання підлеглому і оцінюватиме рівень знань за шкалою від 1 до 5. Soft-навички будуть оцінені керівником на основі роботи в колективі під час виконання поставлених завдань. ІІІ-етап: розрахунок середньої оцінки на основі самооцінювання та оцінки від керівника. Оцінка керівника матиме більший вагомий внесок, а саме 80%, самооцінка - 20%.
Оцінювання рівня зацікавленості у конкретних навичках	Під час самооцінювання, окрім оцінки професійних навичок, до кожного пункту працівник буде мати можливість поставити оцінку рівня зацікавленості за шкалою від 1 до 5. На основі оцінки зацікавленості керівник зможе вияснити у якому напрямку прагне розвиватись його підлеглий.
Інформація про продуктивність праці та зворотній зв'язок від колег та керівництва	На основі інформації про виконані завдання та кількість потраченого часу на них за аналізований період (наприклад, 6 місяців) керівник буде мати змогу внести дані про тенденцію продуктивності праці, кількість виконаних завдань, кількість потраченого часу на кожне завдання у секцію «Інформація про продуктивність праці». Також у даній секції будуть відображатись анонімні відгуки / зворотній зв'язок від колег та керівництва. В кінці буде загальна оцінка продуктивності праці та коментар від керівника.
Індивідуальні рейтинги навичок	На основі оцінювання, у секції «Рейтинг навичок» буде відображатись інформація про кожну навичку та загальна оцінка працівника.
Індивідуальний підбір курсів для кожного працівника	На основі оцінювання рівня професійних навичок та рівня зацікавленості керівник буде мати зможу призначити перелік навчальних курсів, які працівник має пройти до початку наступного оцінювання (наприклад, 6 місяців).
Оцінювання професійного росту кожного працівника	На основі декількох оцінювань, які проводитимуться кожних пів року, працівник буде мати зможу побачити тенденцію росту/зниження рівня своїх професійних навичок у вигляді графіків-тенденцій за кожною навичкою.
Хронологія оцінювання навичок	Кожен працівник матиме змогу побачити кількість та час проведеного оцінювання. Терміни до проходження наступного оцінювання знань.
Інформація про співробітників та їх рівень навичок	У секції «Моя команда» працівник матиме змогу переглянути рейтинги найбільш кваліфікованих та найбільш зацікавлених працівників на основі кожного професійного навику. Також у даній секції буде відображений список найкращих навичок, що відображає найкращі навички як усереднене значення серед членів команди та її підгруп, які мають рейтинг навичок, більший за нуль. Список упорядковано за середнім рівнем навичок і виключає людей, які не мають навичок, призначених або у яких рівень навичок дорівнює нулю.
Експорт даних	Керівники матимуть змогу експортувати звіти та джерела даних для подальшого аналізу за допомогою обраних інструментів.

Ми рекомендуємо створити платформу «Onpera Technologies» з англійською мовою, оскільки деякі працівники є громадянами Туреччини і не володіють українською мовою. Всі україномовні працівники мають високий рівень англійської мови, що є необхідним для виконання їхніх професійних обов'язків у компанії.

Пізніше ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ» може розглянути можливість впровадження цієї платформи у материнській компанії, де кількість залучених співробітників перевищує 1200 осіб, і ефективність впровадження зросте в 21 раз.

Веб-застосунок «Onpera Technologies» буде мати користувачам зручний та легкий у використанні інтерфейс.

Ми пропонуємо розглянути веб-дизайн, який відображає аналізовані функції платформи «Onpera Technologies» (див. малюнки 3.1-3.6).

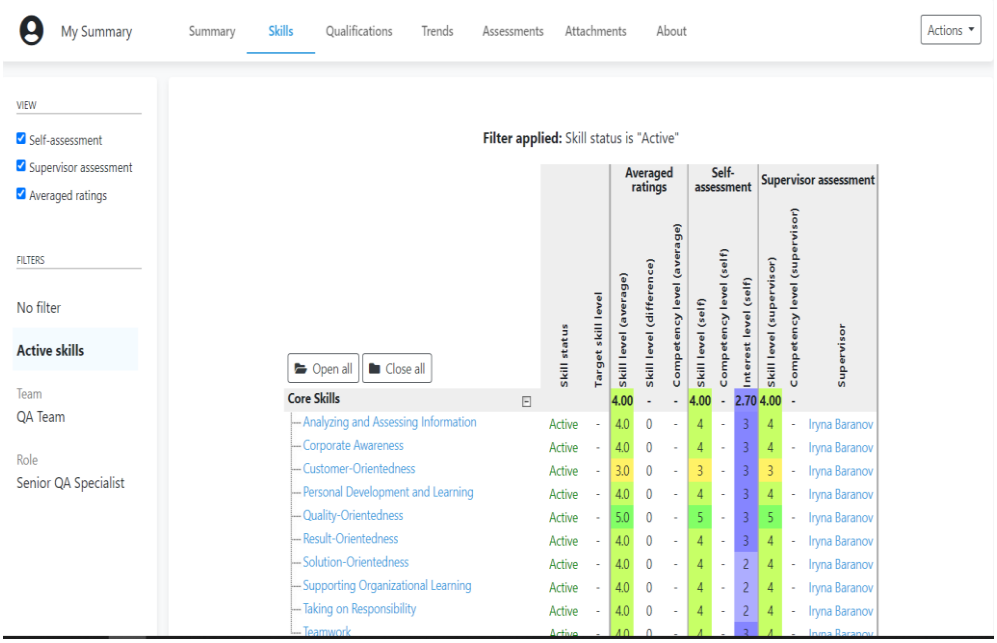


Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.1. Профіль працівника

Розділ «Профіль працівника» міститиме загальну інформацію про кожного співробітника ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ». Після авторизації за допомогою корпоративної електронної адреси та особистого паролю, користувач отримає доступ до власного профілю, який буде містити детальну інформацію, таку як:

- назва відділу, в якому працює працівник;
- назва посади на підприємстві;
- кількість необхідних навичок;
- розклад та терміни оцінювання;
- середній рейтинг необхідних навичок;
- середній рейтинг зацікавленості у покращенні необхідних навичок;
- список призначених курсів;
- категорії необхідних навичок та їх оцінки.



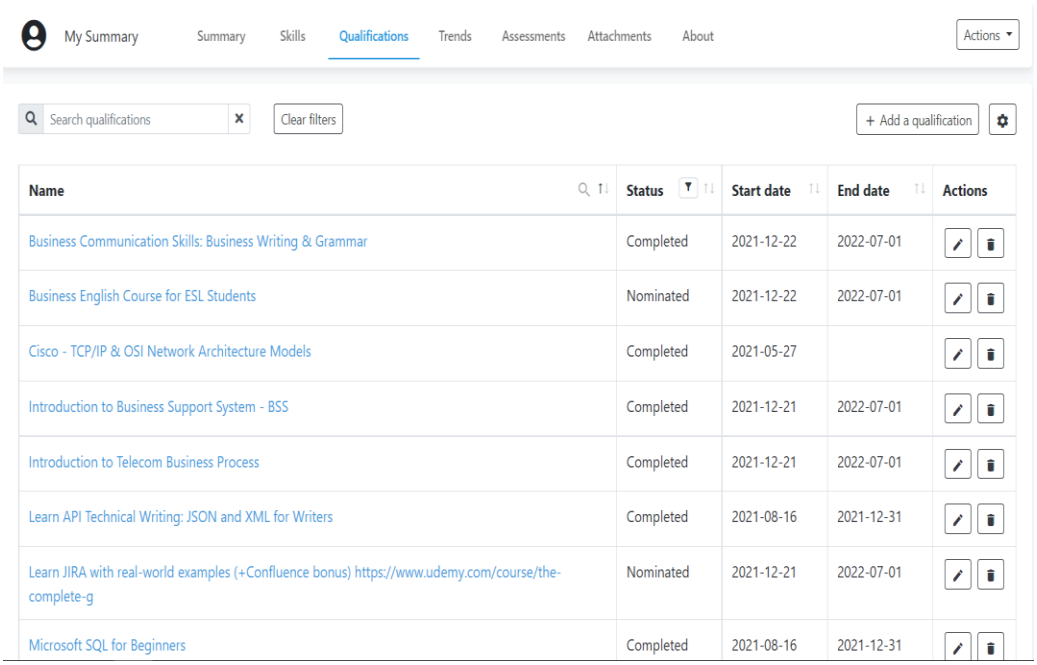
Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.2. Індивідуальний рейтинг навичок на основі оцінки рівня професійних знань та рівня зацікавленості у конкретних навичках

Секція «Оцінка професійних навичок» міститиме таку інформацію:
- перелік необхідних навичок і їх докладний опис;
- оцінка рівня професійних знань;
- оцінка рівня зацікавленості у покращенні необхідних навичок;
- середній рейтинг необхідних навичок;
- середній рейтинг зацікавленості у покращенні необхідних навичок;
- інформація про керівника, який проводив оцінку професійних знань.

Ця розділ відобразить індивідуальний рейтинг навичок на основі

оцінки рівня професійних знань та рівня зацікавленості в конкретних навичках. Він також надасть структуроване представлення та детальну схему оцінювання для кожної професійної навички.



Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.3. Індивідуальний підбір курсів для кожного працівника

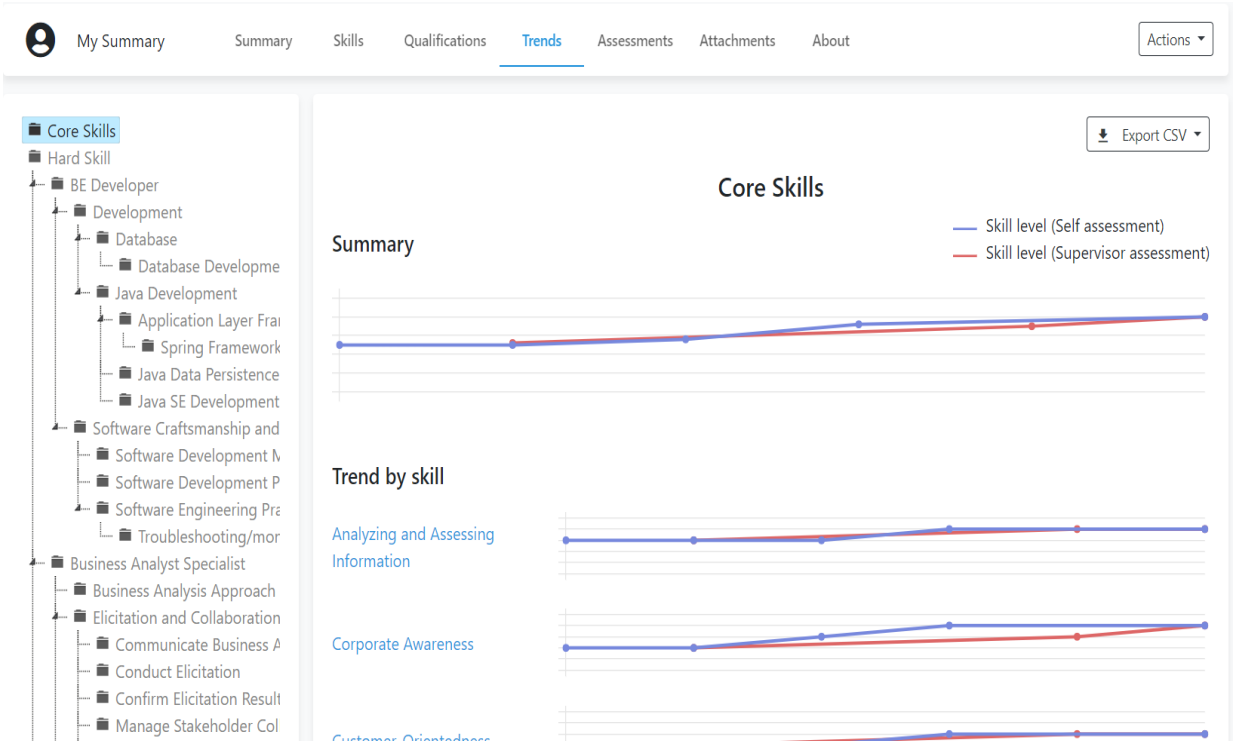
Розділ «Необхідна кваліфікація» включатиме індивідуальний перелік курсів для кожного співробітника, який буде визначений шляхом оцінювання їх професійних знань та також на підставі їхньої зацікавленості у поліпшенні конкретних професійних навичок.

Для кожного курсу, тренінгу чи семінару, який призначений керівником, керівник визначатиме і встановлюватиме термін, протягом якого співробітник повинен пройти курс, тренінг чи семінар та освоїти наданий матеріал.

Поруч із кожним курсом, тренінгом чи семінаром із списку буде вказано його статус (Призначений / В процесі / Завершений), дата початку та кінцевий термін.

Секція «Тенденція» буде відображати тенденцію росту або зниження рівня професійних навичок конкретного працівника у формі графіків, що

відображають тенденції за кожною навичкою на основі двох чи більше проведених оцінок (див. рис. 3.4).



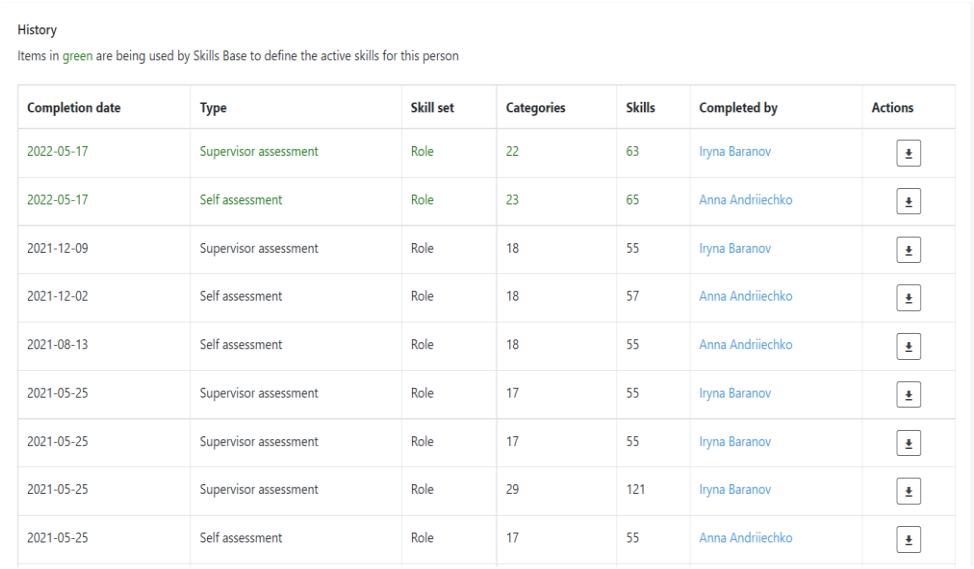
Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.4. Оцінювання професійного росту кожного працівника

Ця функція дозволить моніторити особистий прогрес через графіки-тенденції. Користувач отримає можливість експортувати всю наявну інформацію з розділу "Тенденція".

По лівому боці буде розташований список навичок, що стане інтерактивним для користувача. Клацнувши на певну навичку, користувач буде перенаправлений до графіка, який відображатиме тенденцію обраної навички.

Секція "Хронологія оцінювання" надасть можливість користувачеві переглядати історію всіх пройдених оцінювань. Інформація включатиме кількість та дату проведених оцінювань, строки для наступного оцінювання, тип оцінювання (самооцінка / оцінка від керівника), від кого отримана оцінка, та кількість оцінених навичок (див. рис. 3.5.).



History

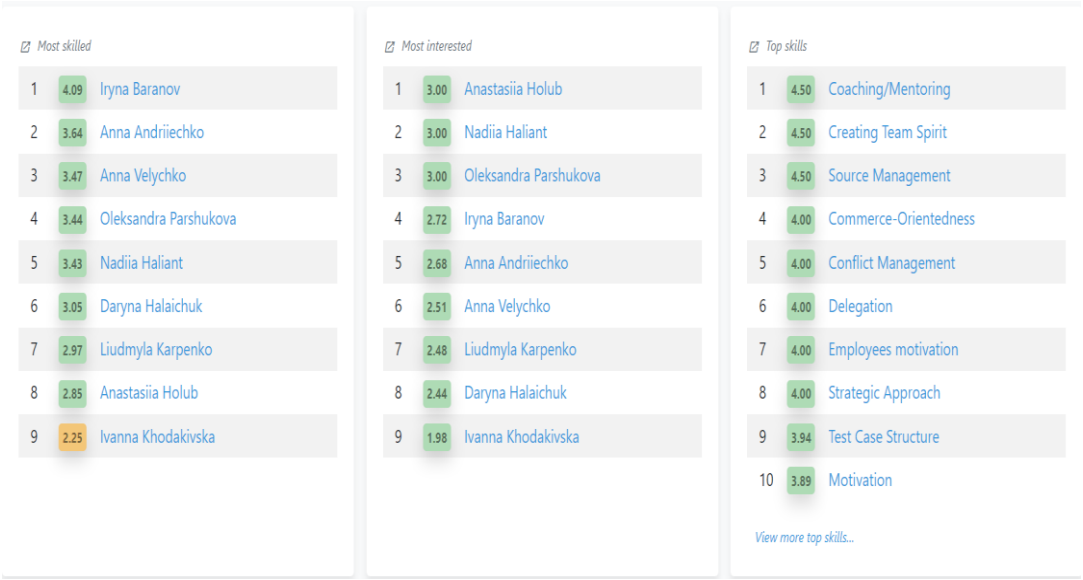
Items in green are being used by Skills Base to define the active skills for this person

Completion date	Type	Skill set	Categories	Skills	Completed by	Actions
2022-05-17	Supervisor assessment	Role	22	63	Iryna Baranov	
2022-05-17	Self assessment	Role	23	65	Anna Andriiechko	
2021-12-09	Supervisor assessment	Role	18	55	Iryna Baranov	
2021-12-02	Self assessment	Role	18	57	Anna Andriiechko	
2021-08-13	Self assessment	Role	18	55	Anna Andriiechko	
2021-05-25	Supervisor assessment	Role	17	55	Iryna Baranov	
2021-05-25	Supervisor assessment	Role	17	55	Iryna Baranov	
2021-05-25	Supervisor assessment	Role	29	121	Iryna Baranov	
2021-05-25	Self assessment	Role	17	55	Anna Andriiechko	

Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.5. Хронологія оцінювання навичок

У секції «Моя команда» працівник буде мати можливість переглянути рейтинг найбільш кваліфікованих та найбільш зацікавлених працівників на основі всіх професійних навиків (рис. 3.6.).



Most skilled

1	4.09	Iryna Baranov
2	3.64	Anna Andriiechko
3	3.47	Anna Velychko
4	3.44	Oleksandra Parshukova
5	3.43	Nadiia Haliant
6	3.05	Daryna Halaichuk
7	2.97	Liudmyla Karpenko
8	2.85	Anastasiia Holub
9	2.25	Ivanna Khodakivska

Most interested

1	3.00	Anastasiia Holub
2	3.00	Nadiia Haliant
3	3.00	Oleksandra Parshukova
4	2.72	Iryna Baranov
5	2.68	Anna Andriiechko
6	2.51	Anna Velychko
7	2.48	Liudmyla Karpenko
8	2.44	Daryna Halaichuk
9	1.98	Ivanna Khodakivska

Top skills

1	4.50	Coaching/Mentoring
2	4.50	Creating Team Spirit
3	4.50	Source Management
4	4.00	Commerce-Orientedness
5	4.00	Conflict Management
6	4.00	Delegation
7	4.00	Employees motivation
8	4.00	Strategic Approach
9	3.94	Test Case Structure
10	3.89	Motivation

View more top skills...

Розроблено автором на основі джерела [42]

Рис. 3.6. Інформація про співробітників та їх рівень навичок

Даний розділ також включатиме список найкращих навичок, який відображає найкращі навички як серед членів команди, так і серед підгруп з рейтингом навичок вище нуля.

Після оцінки вартості створення веб-платформи в Україні, ми прийшли

до висновку, що запуск платформи "Onpera Technologies" приблизно обійдеться в 100 000 гривень. Термін виконання проекту становитиме 3 місяці.

Щорічні витрати на оновлення та підтримку платформи становитимуть 2 500 гривень.

Враховуючи кількість працівників у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" станом на 1 березня 2022 року (див. рис. 2.4), вартість впровадження навчальної платформи на одного працівника складатиме 1 754 гривень.

Якщо материнська компанія ETIYA підтримає ідею створення та впровадження навчальної платформи на всіх своїх підприємствах та філіях, вартість впровадження навчальної платформи на одного працівника скоротиться до 83 гривень.

Однак вигода від впровадженої платформи може бути виміряна збільшенням продуктивності працівників та підвищенням їхнього бажання навчатися і вдосконалюватися, що сприятиме розвитку підприємства і збільшенню прибутку.

Створення навчальної платформи "Onpera Technologies" підніме розвиток персоналу на новий рівень, покращить контроль за їхнім професійним ростом, зробить процес навчання більш прозорим та заощадить кошти завдяки внутрішній платформі, яку можна буде впровадити в усіх філіях материнської компанії. Це значно зменшить витрати, оскільки середня вартість придбання подібної платформи перевищує 83 гривні на працівника.

3.2. Рекомендації щодо розширення соціальних інвестицій в людський капітал ТОВ «ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ»

Аналізуючи допоміжні показники нефінансової звітності підприємств щодо розвитку людського капіталу станом на 31 грудня 2021 року (див. Додаток В) та проводячи оцінку соціального захисту в ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ", ми можемо зробити висновок, що підприємство виділяє недостатньо ресурсів на соціальний захист своїх працівників.

Соціальні принципи відображають підходи організації до відносин з працівниками, клієнтами, постачальниками, партнерами та споживачами. Для відповідності стандартам, підприємства мають активно працювати над поліпшенням умов праці, дотримуватися гендерної рівності та інвестувати в соціальні програми [43].

Світова спільнота посилює зусилля щодо перерозподілу фінансових потоків та перехід до сталої парадигми. Після пандемії неможливо ігнорувати екологічні та соціальні питання.

Всього 5-10 років тому, соціальна відповідальність бізнесу розглядалася як "приємний бонус", і питання сталості були важливі лише для обмеженої кількості експертів. Тепер це стало необхідним для виживання підприємств, конкуренції з іншими та отримання прибутку. Виробництво, вплив на навколишнє середовище, умови праці стають глобальними питаннями. Вимоги громадськості та влади стають більш жорсткими [44].

Сталий розвиток, заснований на принципах екологічної відповідальності, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління, є майбутньою тенденцією. Для деяких інвесторів прибутковість залишається головним пріоритетом. Проте все більше інвесторів очікує, що менеджери включать ESG ("екологія, соціальна політика та корпоративне управління") в свої інвестиційні стратегії [45]. Соціально відповідальні інвестиції швидко набирають популярності в усьому світі.

Багато компаній планують інвестувати в соціальні ініціативи,

спрямовані на підтримку українського суспільства у 2022 році. У деяких випадках ці інвестиції становлять 3% від загального доходу компанії [46].

Враховуючи це, пропонуємо вжити заходи для поліпшення умов праці та якості життя працівників, акцентуючи увагу на соціальних аспектах (див. Додаток Е).

Ми рекомендуємо ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" покращити свою соціальну політику на підприємстві шляхом впровадження ряду ініціатив, спрямованих на поліпшення умов праці та життя працівників і їх сімей:

- *Річні програми профілактики загальних захворювань та оздоровлення працівників, включаючи профілактичні огляди працівників.*

Це сприятиме зменшенню рівня захворюваності, покращенню фізичного та емоційного стану працівників, що, в свою чергу, позитивно позначиться на їхній продуктивності та якості виконаної роботи.

- *Забезпечення можливості санаторно-курортного лікування для працівників.*

Це дозволить підприємству показати свою турботу про благополуччя своїх працівників, підвищить рівень задоволеності та мотивації працювати на ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ".

- *Пропаганда та підтримка здорового способу життя.*

Сприяння зменшенню захворюваності серед працівників та їхню активізацію щодо фізичної активності та правильного харчування.

- *Запровадження комплексних програм оздоровлення та залучення працівників і членів їх сімей до фізичної активності та спорту.*

Це поліпшить фізичний стан працівників та сприятиме їхній інтелектуальній активності.

- *Організація корпоративного дозвілля для працівників і їх сімей.*

Ця ініціатива згуртує колектив, зробить його більш дружнім та сприятиме створенню позитивного робочого середовища.

- *Надання додаткових вільних днів та відпусток.*

Більше вільних днів допоможе працівникам відновити сили та

підвищить їхню продуктивність. Плата за відпустку у зв'язку з родинними обставинами (наприклад, при народженні дитини) також демонструватиме соціальну свідомість підприємства.

- *Надання медичного страхування для працівників.*

Враховуючи ці заходи, можна припустити, що розширення соціальних інвестицій призведе до збільшення цінності підприємства на ринку праці, приваблення нових талантів та утримання існуючих, що, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" у сфері ІТ.

ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження на тему "Управління людським капіталом" на прикладі ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ", можна зробити такі висновки:

1. У першій частині нашого дослідження ми досліджували існуючі теоретичні та методологічні аспекти, які визначають різні підходи до розуміння та визначення "людського капіталу". Ми також вивчали процеси формування та управління людським капіталом, а також чинники, які впливають на його становлення та розвиток. Ми розглядали роль людського капіталу у виробничо-господарській діяльності підприємства та важливість інвестицій в нього.

2. Згідно з результатами нашого дослідження, стало очевидним, що процес формування та розвитку людського капіталу є постійним і відбувається з різною інтенсивністю протягом різних періодів. Він залежить від багатьох факторів, включаючи чинники, що впливають на його становлення, та джерела інвестування. Ми визначили, що людський капітал і економічне зростання мають взаємозв'язок, і останній може бути сприяти розвитку економіки та підвищенню ефективності підприємства, завдяки розширенню знань та навичок людей. Тому інвестування в людський капітал є ключовим фактором у розвитку країни і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

3. В другому розділі нашого дослідження було розглянуто рівень розвитку людського капіталу у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" та проведено комплексну оцінку управління персоналом в цій компанії. Ефективне управління персоналом є одним із складних завдань для будь-якого підприємства, і воно відіграє важливу роль у його функціонуванні.

4. Під час аналізу, ми помітили, що коефіцієнт обороту персоналу постійно зменшувався протягом 2019-2021 років, що свідчить про позитивну динаміку. В ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" існують 5 структурних

підрозділів та один директор, а загальна кількість персоналу складає 57 осіб.

5. Аналіз рівня освіти працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" показав, що більшість (50 осіб) мають вищу освіту на бакалаврському та магістерському рівнях. Троє працівників мають професійно-технічну освіту, а чотири особи є студентами вищих навчальних закладів.

6. Щодо корпоративної культури, аналіз опитування показав, що вона є на високому рівні. Більшість працівників відчувають комфорт у корпоративному середовищі, дотримуються звичаїв та традицій компанії та беруть активну участь у корпоративному житті.

7. Аналіз ефективності управління персоналом проводився на основі критеріїв, таких як витрати на персонал, планування робочого потенціалу, найм та адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, управління комунікаціями, соціальний захист, відносини між керівництвом і підлеглими, дисципліна, оцінка та оплата праці та мотивація.

8. Також був проведений аналіз процесу мотивації працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" в умовах воєнного стану, і ми виявили, що підприємство активно підтримує своїх співробітників та долучається до загальнонаціональних ініціатив, що свідчить про його соціальну активність.

9. У третьому розділі нашого дослідження були запропоновані рекомендації для поліпшення управління людським капіталом у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДІЗ". Для підвищення ефективності системи управління людським капіталом, ми рекомендуємо вдосконалити систему навчання та оцінювання персоналу шляхом створення платформи для навчання, індивідуального оцінювання та відстеження прогресу кожного працівника. Також важливо стандартизувати систему навчання та реалізувати управління людським капіталом з доданою вартістю через розробку програмного забезпечення під назвою "Onpera Technologies". Цей програмний продукт допоможе підвищити ефективність навчання та якість організації цього процесу. Ми також провели аналіз майбутніх функцій платформи "Onpera Technologies", включили їх у дизайн платформи та

розрахували вартість впровадження навчальної платформи для кожного працівника, а також дослідили користь від впровадження цієї платформи.

10. Ми також розробили рекомендації для розширення соціальних інвестицій у людський капітал. Соціальні принципи відображають підходи організації до співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів та споживачів. Для відповідності цим стандартам, підприємству необхідно працювати над поліпшенням умов праці, дотриманням гендерного балансу та інвестуванням у соціальні програми. Ми проаналізували заходи, які вже вживаються компанією для поліпшення умов праці та життя працівників і членів їх сімей та запропонували конкретний перелік заходів для їх поліпшення в ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ". На основі нашого аналізу, ми прийшли до висновку, що розширення соціальних інвестицій сприятиме збільшенню ринкової вартості підприємства, залученню нових працівників і збереженню наявних ресурсів, що в свою чергу позитивно позначиться на конкурентоспроможності ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малецька О. І. Ретроспектива теоретичних поглядів на працю та людський чинник в економіці / О. І. Малецька, Н. Є. Ціцька, О. С. Прокопишин. – Scientific Notes of Lviv University of Business an, 2018. – 95 с.

2. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 2016. 31 с.

3. Бергер Д. Сила ринку праці. / Д. Бергер, К. Геркенхофф, С. Монджі. American Economic Review, 2022. 53 с.

4. Фішер І. Природа капіталу та доходу [Текст] / І. Фішер. – Лондон, 1927. – 107 с.

5. Боуен, Г. Р. Інвестиції в навчання [Текст] / Боуен Г.Р. – Сан-Франциско, 1978. – 362 с.

6. Туров, Л. Інвестиції в навчання [Текст] / Л. Туров. – Сан-Франциско, 1978. – 78 с.

7. Таубман, П. Відносний вплив спадкових і екологічних факторів та значення інтелекту у функціях заробітку. Розподіл особистих доходів [Текст] / П. Таубман. – Амстердам, 1978. – 393 с.

8. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. КНЕУ. 2012. 332-342 с.

9. Богашко О. Л. Людський капітал та його роль у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки / О. Л. Богашко // *Вісник Одеського національного університету*. Науковий журнал. Серія „Економіка”. Том 19. Випуск 2/2. Одеса : Видавничий дім “Гельветика”, 2014. 32 – 35 с.

10. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Чернігів, 2013.№ 2. 151-154 с..

11. Андрушків Б. М. Механізм реалізації державної інноваційної політики

у сфері людського капіталу (на прикладі підприємств та підприємницької діяльності). // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності / Чернігів, 2012. № 4. – 151-155 с..

12. Турило А. М., Короленко А.М. Система оцінки людського капіталу працівника підприємства. *Агросвіт.* 2015. №9. 31-36 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_9_8 (дата звернення: 27.09.2023).

13. Семикіна А. В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій [монографія] / А.В. Семикіна. – «Атлант» ВОИ СОИУ, – Одесса. – 2018. – 272 с.

14. Андрієчко А. Р. Особливості інвестування в людський капітал // Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: Матеріали XXIII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Одеса, 28 квітня 2022 року). – 2022. – С. 14–15.

15. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту [Текст] / Г.В.Щьокін.- К.: МАУП, 2004.- 280 с.

16. Галаз Л. В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. / Галаз Л.В. – 2008. – 162-169 с. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_611/25.pdf (дата звернення: 28.09.2023).

17. Дяків Р. П. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р.П. Дяків. – 2000. – 293-294 с.

18. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. / В.С. Васильченко – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.

19. Захарчин Г. М. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства / Г.М. Захарчик, Н.П. Любомудрова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №5. – 254–259 с.

20. Грішнова О. А. Економічна природа і значення категорії людський капітал / О.А. Грішнова, Л.І. Тертична // Україна: аспектипраці. — 2003. — № 7. — 33—37 с.

21. Костюнік О. В. Питання управління людським капіталом

підприємства: / О.В. Костюнік – Херсон: Інвестиції: практика та досвід, 2017. 54 с.

22. Ніколайчук М.В. Тенденції та закономірності управління людським капіталом суб'єктів господарювання /М.В. Ніколайчук // Економіка розвитку. — Харків. —2012. — № 1 (61). — 63—68 с.

23. Позднякова С. О. Формування механізму управління людським капіталом. / С.О. Позднякова — Одеса: Економічний аналіз., 2010. 326 с.

24. Луценко Г. В. Інвестиції в людський капітал та їх особливості / Г.В. Луценко // Педагогічні науки. / Чернігівський нац. пед. Університет — Чернігів, 2018. – 67 с.

25. Шахно А. Ю. Моделі розвитку та державне регулювання людського капіталу в умовах глобалізації / А.Ю. Шахно — Кривий Ріг, 2019. 54 с.

26. Любохинець Л. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності людського капіталу і персоналу підприємства / Л.С. Любохинець — Київ, 2013 – 23 с.

27. Шахно А. Ю. Інвестування в людський капітал як визначальний фактор розвитку економіки в умовах глобалізації. В: ДВНЗ «Криворізький національний університет», ред., *Розвиток промисловості та суспільства: Міжнародна науково-технічна конференція.* Кривий Ріг, Україна, 24-26 травня 2017 р. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ». С. 9–10.

28. Шурпа С. Я. Людський капітал: регіональні напрямки інвестування та індикатори ефективності / С. Я. Шурпа // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Бєляєв (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 2. – С. 642–661.

29. Етія І Вдосконалюйтесь кожен день – URL: https://www.etiya.com/en (дата звернення: 16.09.2023).

30. LinkedIn - Профіль ETIЯ – URL: https://www.linkedin.com/company/etiya/about/(дата звернення: 16.09.2023).

31. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2019 році. Держстат України. 2020. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 17.09.2023).

32. Розвиток української IT індустрії. Аналітичний звіт. Асоціація "IT Ukraine", 2018. – URL: https://issuu.com/itukraine/docs/ukainian_it_industry_report_ukr (дата звернення: 17.09.2023).

33. Портрет IT-спеціаліста, 2019. Інфографіка. DOU, 2019. URL: https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/ (дата звернення: 19.09.2023).

34. Тех-екосистемний путівник по Україні. UNIT. Місто. 2019 рік. URL: https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf (дата звернення: 19.09.2023).

35. ФОП - 3 група. Сплата податків. URL: https://diia.gov.ua/tax-systems/3-grupa(дата звернення: 20.09.2023).

36. Правила сплати та оподаткування ЄП під час війни: що змінилося з 17 березня? URL: https://news.dtkt.ua/simple/corporate-single-tax/75432 (дата звернення: 20.09.2029).

37. ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ, ТОВ. URL: https://www.ua-region.com.ua/41513958 (дата звернення: 19.10.2023).

38. Топ-50 IT-компаній України, літо 2021: майже +10 тисяч спеціалістів за пів року. URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2021/ (дата звернення: 19.10.2023).

39. Опендатабот. ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" URL: https://opendatabot.ua/c/41513958 (дата звернення: 19.10.2023).

40. Олієвська М. Г. Суттєві та допоміжні індикатори нефінансової звітності про розвиток людського капіталу / М. Г. Олієвська, Н. М. Петруха // Наукові праці НДФІ. - 2020. - № 4. – 144-159 с.

41. Кубатко, О.В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О.В. Кубатко, Ж.С. Пронікова // Механізм регулювання економіки. - 2013. - № 3. - С. 92–99.

42. Онлайн-навчання: які платформи для освіти в IT пропонує інтернет. URL: https://mind.ua/openmind/20222261-onlajn-navchannya-yaki-platformi-dlya-osviti-v-it-proponue-internet (дата звернення: 21.10.2023).

43. ESG-логія. Пояснення головного корпоративного тренду сьогодення. URL: https://geonews.com.ua/news/detail/esg-logiya-poyasnennya-golovnogo-korporativnogo-71162 (дата звернення: 21.10.2023).

44. Бізнес, який дотримується правил екологічності та соціальності, заробляє більше. Як це працює. URL: https://eskacapital.com/ua/articles/forbes_contributors (дата звернення: 21.10.2023).

45. ESG-принципи та відповідальне інситуційне інвестування у світі. URL: https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos_ESG-PRYNTSYPY_ebook.pdf (дата звернення: 21.10.2023).

46. Плани бізнесу на 2022 р. Чи можна щось прогнозувати? URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/plani-biznesu-na-2022-r-chi-mozhna-shchos-prognozuvati.html (дата звернення: 22.10.2023).

47. Амбросимова А.О. Формування та управління людським капіталом (на прикладі ТОВ "ТРАНССЕРВІС"): робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 073 - менеджмент / А.О. Амбросимова; наук. кер. К.Ю. Зубко. - Суми: СумДУ, 2021. - 44 с.

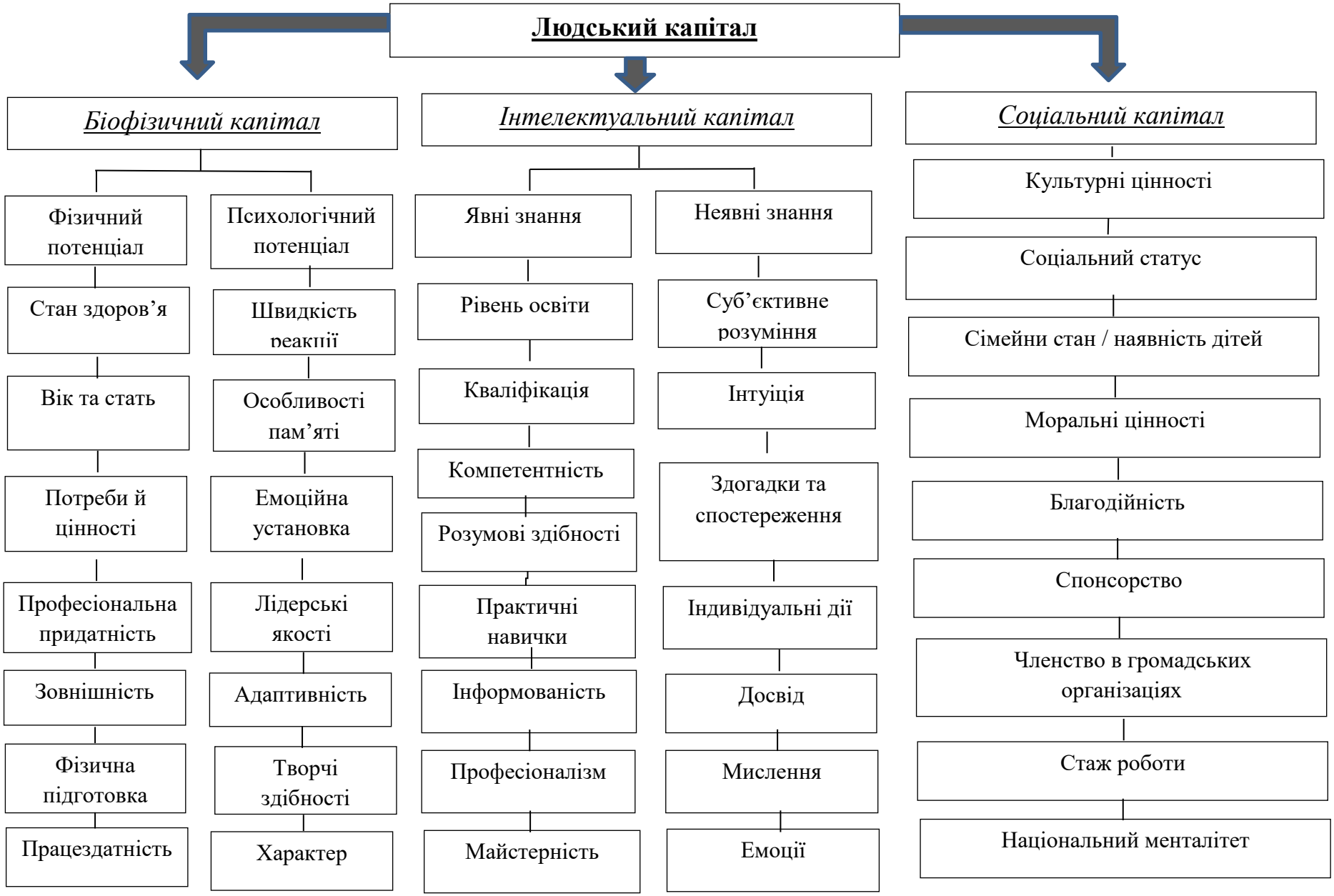
ДОДАТОК А

Основні підходи до поняття «людський капітал»

№	Підхід	Сутність поняття	Автори
1	Особистісний	Актив, що перебуває в індивідуальній власності працівників, а не їх роботодавців, тому працівники самостійно вирішують коли, як і куди будуть його вкладати	Д. Ріккардо, А. Сміт
2	Ресурсний	Сукупність усіх якостей та здібностей працівників, які володіють здатністю генерувати потік майбутніх доходів для людини, домогосподарства, підприємства	Г. Боуен, Л. Тороу, В. Антонюк, І. Фішер, В. Куценко
3	Інвестиційний	Нематеріальний актив, який накопичується та примножується за рахунок інвестицій в освіту, мотивацію, охорону здоров'я, міграцію, відпочинок	Г. Беккер, Т. Шульц, О. Грішнова, К. Макконел, С. Брю
4	Синергетичний	Здібності та якості індивіда, які перетворюються у капітал, національне багатство тільки в процесі інтелектуалізації праці, освітніх, професійних, культурних можливостей людини	Н. Гавкалова, С. Єрохін, Л. Семів
5	Інноваційний	Форма людської життєдіяльності, що реалізується через накопичення, передавання та творення нових знань, які забезпечують досягнення результату праці внаслідок якісного та ефективного використання матеріальних та духовних ресурсів з метою створення суспільних благ	О. Білецький, С. Вовканич, Н. Голікова

Розроблено автором на основі джерела [2]

ДОДАТОК Б


Людський капітал
Біофізичний капітал
Фізичний потенціал
Стан здоров'я
Вік та стать
Потреби й цінності
Професіональна придатність
Зовнішність
Фізична підготовка
Працездатність
Психологічний потенціал
Швидкість реакції
Особливості пам'яті
Емоційна установка
Лідерські якості
Адаптивність
Творчі здібності
Характер
Інтелектуальний капітал
Явні знання
Рівень освіти
Кваліфікація
Компетентність
Розумові здібності
Практичні навички
Інформованість
Професіоналізм
Майстерність
Неявні знання
Суб'єктивне розуміння
Інтуіція
Здогадки та спостереження
Індивідуальні дії
Досвід
Мислення
Емоції
Соціальний капітал
Культурні цінності
Соціальний статус
Сімейни стан / наявність дітей
Моральні цінності
Благодійність
Спонсорство
Членство в громадських організаціях
Стаж роботи
Національний менталітет

ДОДАТОК В

Допоміжні індикатори нефінансової звітності підприємства про розвиток людського капіталу станом на 31 грудня 2022 року

Індикатор	Обґрунтування /розрахунок	Значення
Частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства (Percentage of Cost of Workforce)	Вартість робочої сили порівняно з усіма витратами підприємства може бути виміряна шляхом ділення сукупних витрат на персонал на загальні витрати підприємства протягом певного періоду	47%
Коефіцієнт конкурентоспроможності зарплати (Salary Competitiveness Ratio)	Застосовується для оцінки конкурентоспроможності оплати праці на підприємстві; є співвідношенням середніх зарплат на підприємстві та в конкурентів або по галузі	0,37
Витрати на охорону здоров'я на одного штатного працівника (Healthcare Expense per Current Employee)	Визначається шляхом ділення загального обсягу витрат підприємства на охорону здоров'я на загальну облікову чисельність штатних працівників	6750 грн./ос.
Відсоток використаних днів відпусток (Percent of Vacation Days Used)	Показує баланс між робочим і неробочим періодами; визначається шляхом спостереження за кількістю використаних днів відпусток порівняно з невикористаними	75%
Середня тривалість перебування на посаді (Average Tenure)	Відображає, як довго особа працює на підприємстві, допомагає визначити задоволеність працівників та зусилля менеджерів зі «збереження талантів»	2 роки 2 місяці
Рівень внутрішнього просування (Internal Promotion Rate)	Обчислюється як співвідношення кількості працівників, котрих підвищують, до їх загальної чисельності	31%
Індикатор низькопродуктивних працівників (Percentage of Workforce below Performance Standards)	Показує відсоток низькопродуктивних працівників на підприємстві	19%

Розроблено автором на основі джерела [40]

ДОДАТОК Д

Анкета оцінювання ступеня задоволеності працівників ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ"

Опитування проводиться для працівників ТОВ “ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ” з метою оцінювання їх рівня задоволеності системою мотивування, можливостями зростання і розвитку, а також задля дослідження взаємовідносин в колективі, корпоративної культури та ймовірності рекомендації підприємства як роботодавця.

Блоки:

- система мотивування
- взаємини з колегами
- корпоративна культура
- можливості зростання і розвитку
- ймовірність рекомендації підприємства як роботодавця

І. Система мотивування

1.Оцініть ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ" за такими критеріями:

Критерії:

Медичне страхування

Оплачувана відпустка

Заробітна плата

Оцінки:

Незадовільно

Задовільно

Добре

Дуже добре

Відмінно

2.Наскільки ви згідні із твердженнями:

Твердження:

Моя робота важлива

У мене дуже стресова робота

У мене складна робота

Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно

Я отримую необхідне навчання

Я знаю про можливості отримати підвищення

У мене помірне навантаження

Ми добре спілкуємось з колегами

Оцінки:

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Не згодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

3.Наскільки ви задоволені такими аспектами:

Аспекти:

Якість отриманих рекомендацій та професійного навчання

Послідовна система заохочень, однакова для всіх колег

Процес заповнення вільних посад

Позитивна оцінка вашого керівника

Зворотній зв'язок від керівництва

Можливості проходження професійного навчання

Основна заробітна плата

Оцінки:

Надзвичайно задоволений (-а)

Задоволений (-а)

Важко відповісти

Незадоволений (-а)

Надзвичайно незадоволений (-а)

4.Ваша оцінка системі мотивації ТОВ “ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ”

Оцінки: 1 - 5

ІІ. Взаємини з колегами

1.На роботі у мене є добрий друг (або декілька).

Так / ні

2.Чи знають ваші колеги про ваші позаробочі захоплення?

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

3.Багато інформації ви знаєте про особисте життя своїх колег?

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

4.Чи можете ви дати в борг своєму колезі деяку суму грошей?

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

5.У результаті недбалості одного зі співробітників результати спільної роботи виявилися невисокими. Чи вважаєте ви своїм обов'язком доповісти про це начальству?

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

ІІІ. Корпоративна культура

1. ТОВ “ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ” поважає сімейні обов'язки працівників:

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

2.Чи здатні ви вести себе на корпоративному святі невимушено і вільно?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

3. Чи часто ви берете участь у корпоративному житті підприємства?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

4.Чи обізнані ви про традиції та звичаї у вашому колективі?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

5.Чи стоять у вас в пріоритеті цінності організації вище своїх власних цінностей?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

IV. Можливості зростання і розвитку

1. Протягом останніх 6 місяців на роботі аналізували мою продуктивність та розвиток.

Так / ні

2. На роботі є людина, яка допомагає мені просуватися по кар'єрних сходах.

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

3. Чи реалістичними є очікування вашого керівника щодо вашої роботи?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

4. Чи плануєте ви продовжити кар’єрний ріст у даній компанії?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

5. Компанія надає достатньо ресурсів та можливостей для розвитку персоналу.

Абсолютно згодний (-а)

Згодний (-а)

Важко відповісти

Незгодний (-а)

Абсолютно незгодний (-а)

V. Ймовірність рекомендації

1. Чи розглядатиме ви вакансії інших компаній протягом наступних 6 місяців?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

2.Чи порекомендували б ви людині без досвіду почати кар’єрний шлях на даному підприємтві?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

3.Якби Ви вручали нагороду «краще місце роботи», Ви б номінували свою компанію?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

4.Чи порекомендуєте ви продукти / послуги, що надаються вашою організацією своїм знайомим/друзям тощо?

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

5.Коли ви розповідаєте, в якій організації ви працюєте, ви почуваєте себе впевнено та гордо.

Безумовно

Можливо

Важко відповісти

Скоріше за все, ні

Точно ні

Відкриті запитання:

1. Що вам найбільше подобається у ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ"?

2. Які вдосконалення ви б запропонували ТОВ "ОНПЕРА ТЕКНОЛОДЖІЗ"?

ДОДАТОК Е

Дії, що вживаються компаніями для поліпшення якості умов праці та життя працівників та членів їх сімей

Сфера	Рекомендовані заходи
Охорона здоров'я	• організація долікарської і первинної медичної допомоги на виробництві працівнику; • облік і аналіз захворюваності працівників; • щорічні програми з профілактики загальної захворюваності та оздоровлення працівників, в тому числі вакцинація; • профілактичні огляди працівників; • забезпечення санаторно-курортного лікування працівників; • пропаганда здорового способу життя.
Оздоровлення, спорт, фізкультура і організація відпочинку	• комплексні програми з оздоровлення та залучення до занять фізкультурою і спортом працівників і членів їх сімей; • організація літнього відпочинку дітей працівників, здійснюючи часткову компенсацію вартості путівок і / або проїзду до місця відпочинку; • організація дозвілля працівників і членів їх сімей на корпоративному рівні.
Додаткові дні відпочинку і відпустки	• щомісяця додатковий день відпочинку, як оплачуваний, так і без збереження заробітної плати, працівникам; • додаткові відпустки, як оплачувані, так і без збереження заробітної плати, у зв'язку з сімейними обставинами
Соціальна підтримка сімей з дітьми	• матеріальна допомога при народженні (усиновленні) дитини; • щорічна матеріальну допомога працівникам, які мають дітей-інвалідів до 18 років; • придбання подарунків до Нового року для дітей працівників
Корпоративне страхування і соціальне забезпечення	• добровільне медичне страхування

Розроблено автором на основі джерела [47]