

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оцінка ефективності використання людського капіталу
підприємства»

Виконала: магістр II курсу, гр. УП-24-1м
спеціальності 051 «Економіка»
Назаренко Алла Олександрівна

Керівник: к. е. н., доцент
Огданський Кирило Миколайович

Рецензент: начальник відділу розвитку
персоналу
Зіза Наталія В'ячеславівна

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Назаренко Алли Олександрівни

1. Тема роботи: Оцінка ефективності використання людського капіталу підприємства, затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к. е. н., доцент Огданський Кирило Миколайович

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, звітні документи підприємства ПАТ ІНТЕРПАЙП НТЗ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності використання людського капіталу підприємства; 2) Аналіз ефективності використання людського капіталу у ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; 3) Напрями підвищення ефективності використання людського капіталу у ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиця 2.1.Обсяг виробництва ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2023-2024рр; таблиця 2.2 Доходи від реалізації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2023-2024рр; 2.4 Результати розрахунку показників ліквідності підприємства; таблиця 2.8 Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за категоріями 2023-2024рр; таблиця 2.9 Аналіз руху персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024рр

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Огданський К.М., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2025	виконано
2	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2025 17.11.2025	виконано
3	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2025 20.11.2025	виконано
4	Написання дослідницького розділу	21.11.2025 30.11.2025	виконано
5	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2025 03.12.2025	виконано
6	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2025 18.12.2025	виконано
7	Формування проектних рішень	19.12.2025	виконано
8	Написання проектного розділу роботи	20.12.2025 30.12.2025	виконано
9	Формування висновків дослідження	05.01.2026	виконано
10	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	11.01.2026	виконано
11	Перевірка на плагіат	12.01.2026	виконано
12	Одержання відгуку наукового керівника	13.01.2026	виконано
13	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	14.01.2026	виконано
14	Підготовка презентаційних матеріалів	15.01.2026	виконано
15	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	16.01.2026	виконано

Студент

(підпис)

А.О. Назаренко

Керівник роботи

(підпис)

К. М. Огданський

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Назаренко Алли Олександрівни
на тему: «Оцінка ефективності використання людського капіталу
підприємства»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 128 сторінках, містить 15 таблиць, 10 рисунків, 12 додатків на 19 сторінках. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

В умовах інтелектуалізації економіки людський капітал є головним джерелом прибутку, що перетворює пасивні активи на додану вартість. Доведено взаємозалежність економічного зростання та інвестицій у потенціал працівників, які підвищують продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу приділено аналізу трудової віддачі та впровадженню мультифункціональності персоналу для мінімізації втрат робочого часу.

Практична цінність дослідження полягає у розробці інструментарію для оптимізації чисельності персоналу та раціоналізації фонду оплати праці. Впровадження запропонованого підходу забезпечує максимальну реалізацію професійного потенціалу працівників, що безпосередньо підвищує загальну ефективність та гарантує сталий розвиток підприємства.

Ключові слова: людський капітал, ефективність використання, продуктивність праці, оптимізація чисельності, матриця потреби в персоналі, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

master's thesis Nazarenko Alla

on the topic «Assessment of the effectiveness of the use of human capital of an enterprise»

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 128 pages containing 15 tables, 10 figures and 19 pages of applications. References contain 50 items.

In the conditions of intellectualization of the economy, human capital is the main source of profit, which transforms passive assets into added value. The interdependence of economic growth and investments in the potential of employees, which increase labor productivity and competitiveness of the enterprise, is proven. Particular attention is paid to the analysis of labor efficiency and the implementation of multifunctionality of personnel to minimize the loss of working time.

The practical value of the study lies in the development of tools for optimizing the number of personnel and rationalizing the payroll. The implementation of the proposed approach ensures the maximum realization of the professional potential of employees, which directly increases the overall efficiency and guarantees the sustainable development of the enterprise.

Keywords: *human capital, efficiency of use, labor productivity, staffing optimization, personnel needs matrix, competitiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність, структура та особливості формування людського капіталу.....	11
1.2 Роль і значення людського капіталу у системі економічного розвитку підприємства.....	17
1.3 Показники оцінки ефективності використання людського капіталу	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	37
У ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	37
2.1 Загальна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	45
2.3 Аналіз людського капіталу на підприємстві	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	74
3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності використання людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»	74
3.2 Алгоритм структурування та реалізації проєкту матричного моделювання для ефективного використання людського капіталу в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	80
3.3 Аналіз ефективності використання людського капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП-НТЗ» через впроваджені інструменти матричного моделювання.....	93
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	101
ВИСНОВОК.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах інтелектуалізації суспільства вирішальну роль у розвитку відіграє людський капітал. Саме він формує рівень конкурентоспроможності економічних систем і стає основним ресурсом їх поступу. Здатність економіки формувати, розвивати та раціонально використовувати людські ресурси дедалі більше визначає економічну міць держави та рівень її добробуту.

Людський капітал – це сукупність ресурсів, сформованих у процесі інвестування та постійного розвитку. Він являє собою накопичений людиною комплекс здоров'я, знань, умінь, професійних навичок, здібностей, мотивацій та інших корисних якостей. У сучасних умовах роль людського капіталу у виробничому процесі трансформувалася: працівник перестав бути лише виконавцем і став стратегічним активом організації. Він безпосередньо зумовлює її виробничу потужність та здатність до генерації прибутку.

Саме цей актив визначає межі продуктивності компанії та її дохідність. Ключ до успіху полягає в ефективному управлінському циклі: від пошуку талантів до їхньої інтеграції в операційні процеси. Коли людський капітал стає частиною корпоративної системи, він перетворюється на унікальну перевагу, яку неможливо скопіювати, забезпечуючи реалізацію пріоритетних завдань. Підприємство здобуває стійку конкурентну перевагу та досягає стратегічних цілей.

В умовах, коли технологічні зміни випереджають темпи оновлення знань, інвестиції в людей стають для бізнесу стратегічною необхідністю. Компанії вкладають ресурси у співробітників, прагнуть збільшити їх трудову віддачу, підвищити продуктивність праці, скоротити втрати робочого часу, і таким чином, зміцнити свою конкурентоспроможність. У сучасній системі обліку фінансовий стан підприємства нерозривно пов'язаний із показниками інвестицій у людський капітал. Це зумовлює високу актуальність менеджменту персоналу та фокус на розвитку кадрового потенціалу як фактору впливу на ефективність бізнесу. Розвиток компетенцій співробітників є фундаментом

життєздатності підприємства, а капіталізація людських ресурсів виступає гарантом його сталого зростання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки. Наукові здобутки магістра отримані в межах студентської науково-дослідної діяльності на кафедрі за напрямом «Сучасні проблеми економічного розвитку України» (довідка про впровадження). Внесок автора полягає у визначенні ключових ризиків соціальної безпеки самозайнятих і чинників тінізації, кількісній оцінці їх проявів на основі статистичних даних та розробленні пропозицій щодо стимулювання формалізації трудових відносин і посилення внескових механізмів соціального страхування.

Метою роботи є процес формування, використання та розвитку людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність, структуру та особливості формування людського капіталу;
- обґрунтувати роль і значення людського капіталу у системі економічного розвитку підприємства;
- розглянути показники оцінки ефективності використання людського капіталу;
- зробити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та аналіз людського капіталу на підприємстві
- окреслити шляхи вдосконалення ефективності використання людського капіталу;
- розробити проєктні заходи підвищення ефективності використання людського капіталу в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».
- провести структурування та планування виконання проєкту;
- запровадити розробку та впровадження матриці розрахунку виробничого персоналу;

– провести оцінку результатів проєкту та аналіз впливу використання матриці на досліджуваному підприємстві.

Об’єкт дослідження оцінка ефективності використання людського капіталу на підприємстві.

Предмет дослідження – оцінка ефективності використання людського капіталу та оптимізація чисельності виробничого персоналу цеху з виготовлення осей та колісних пар на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за допомогою матриці розрахунку потреби в персоналі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню актуальних аспектів розвитку людського капіталу присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Беккер Г. [2,4,6], Мінсер Я.[1], Сміт А.[2], Туроу Л. [1,6], Шульц Т. [2,3,6], Якоб Л. [2], Грішнова О. [1,6], Євтушенко Г. [1,6], Куценка В. [1,6] та інші. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв’язання та комплексного дослідження.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають : метод індукції та дедукції, метод логічного спостереження; метод математичного та статичного, метод аналізу ,метод відображення наукових досліджень у графічний та табличний формі.

Основна частина. В першому розділі роботи розглянуто сутність поняття «людський капітал», структура та особливості формування людського капіталу та концепції його розвитку в економічній науці; досліджена роль і значення людського капіталу у системі економічного розвитку підприємства, проаналізовано показники оцінки ефективності використання людського капіталу та існуючі методи оцінки інвестування у людський капітал.

У другому розділі кваліфікаційної роботи виконано аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, досліджено сучасний стан людського капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та проаналізовано показники ефективності

витрат на утримання та розвиток персоналу досліджуваного підприємства. Проведена оцінка ефективності витрат на персонал ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» дозволяє стверджувати, що підприємство інвестує кошти в своїх співробітників, де людський капітал стає дефіцитним і дорогим активом, що потребує значних фінансових вкладень для підтримання виробничого циклу і є необхідністю постійного удосконалення організації праці і забезпечення взаємозамінності та розвиток мультифункціональності робітників.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено шляхи вдосконалення оптимізації управління персоналом. Розроблено проєкт матриці розрахунку потреби персоналу. Це ідеальний інструмент для оптимізації чисельності виробничого персоналу цеху з виготовлення осей та колісних пар на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Реалізуючи запропонований проєкт, підприємство може створити оптимальний фонд оплати праці, що дозволить стимулювати персонал до максимального застосування усіх вмінь та знань, набутих у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації і, як наслідок, забезпечить високу конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи. Полягає в тому, що запропоновані магістром висновки пропозиції та рекомендації можуть бути використані в процесі вдосконалення оптимізації чисельності виробничого персоналу на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності в цілому.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Огданським К.М., подано до друку статтю «Управління людським капіталом в умовах війни: оптимізація, стратегічні заходи та підтримка (на прикладі групи ІНТЕРПАЙП)» у фаховому журналі «Економіка та суспільство» №82 грудень 2025 р.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 128 сторінках, містить 15 таблиць, 10 рисунків, 12 додатків на 19 сторінках. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, структура та особливості формування людського капіталу

Теорія людського капіталу бере свій початок із західної економічної літератури початку 1960-х років, де вперше було представлено це поняття. Подальший розвиток і формування цілісної теорії відбулося завдяки ключовим роботам таких відомих американських учених, як Т. Шульц, Г. Беккер, Л. Туроу, Я. Мінсер, а також працям українських дослідників О.А. Грішнкової, Г.І. Євтушенко, В.І. Куценка [1].

Історія усвідомлення провідної ролі людини та її здібностей у виробничому процесі сягає корінням углиб століть. Вже у XVII столітті основоположник англійської класичної політекономії Вільям Петті зробив перші спроби грошової оцінки продуктивних властивостей людської особистості. Пізніше, Адам Сміт підкреслював, що зростання продуктивності праці визначається передусім підвищенням майстерності та вправності робітника, і лише потім – удосконаленням машин та інструментів, які він використовує.

Людвіг Якоб розвинув цю ідею, наголошуючи, що суспільне багатство безпосередньо залежить від характеру зайнятості населення та їхньої здатності до праці. Він першим застосував кількісний підхід, порівнявши витрати на найм вільного працівника і кріпака та виразивши їх у пудах і чвертях жита. У своїх розрахунках Якоб використовував економічне поняття «недоотриманого» (або «втраченого») доходу [2].

Безпосередньо термін «людський капітал» (Human Capital) був запроваджений у науковий обіг значно пізніше – у другій половині XX століття. Його поява пов'язана з публікаціями американських вчених-економістів

Теодора Шульца та Генрі Беккера, який активно підхопив і розвинув основи цієї нової теорії.

Людські здібності поділяються на вроджені та набуті. Хоча кожна людина має індивідуальний генетичний код, що визначає її природні схильності, саме набуті цінні якості – ті, які можуть бути посилені відповідними інвестиціями (навчанням, освітою, охороною здоров'я) – і формують суть людського капіталу [2].

Теодор Шульц започаткував термін «людський капітал», аналізуючи причини скрутного становища країн, що розвиваються. Він дійшов висновку, що поліпшення добробуту бідного населення залежить насамперед від знань, а не від землі, техніки чи фізичних зусиль. Цей якісний аспект економіки він назвав «людським капіталом». Лауреат Нобелівської премії 1979 року, Шульц визначав його як знання, навички та здібності людини, що підвищують продуктивність праці. Він стверджував, що бідність часто є результатом нестачі знань, а не долі, і наголошував на критичній важливості інвестицій в освіту (особливо в аграрному секторі) для економічного розвитку [3].

Генрі Беккер продовжив розвиток цієї теорії, поклавши в основу свого аналізу раціональну та доцільну людську поведінку. Він розширив застосування ключових економічних понять, таких як «рідкісність», «ціна» та «альтернативні витрати», на найрізноманітніші сфери людського життя. Крім того, Беккер запровадив важливе розрізнення між спеціальними та загальними інвестиціями в людський капітал.

Наприклад, спеціалізована підготовка співробітників безпосередньо створює конкурентні переваги для фірми. Вона формує унікальні та значущі характеристики продукції, визначає особливості її поведінки на ринках і, зрештою, є основою для її ноу-хау, іміджу та бренду [4].

Фінансування спеціальної підготовки є пріоритетом і прямою інвестицією самих фірм та корпорацій, оскільки вона створює їхні унікальні переваги. Натомість, загальна підготовка опосередковано оплачується самими працівниками: погоджуючись на нижчу заробітну плату на період навчання

заради підвищення кваліфікації, вони фактично інвестують у себе. Дохід від цих загальних інвестицій зрештою також отримує працівник [5].

Завдяки тривалим дослідженням, теорія людського капіталу не лише здобула загальне визнання, але й її початкове тлумачення було суттєво розширене. Саме ця багатоаспектність трактувань, що виражається у різноманітті наукових визначень, свідчить про глибоке вивчення концепції у сучасному науковому середовищі.

Багатовекторність підходів до трактування людського капіталу підтверджується широким спектром визначень, які пропонують сучасні вчені. Це розмаїття підходів і трактувань детально відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різнорманітність трактувань сутності людського капіталу

Автор	Визначення людського капіталу
Т.Шульц	врожені здібності людини, а також набуті ним знання, навички та вміння, отримані в результаті освіти та досвіду. Це цінні якості, які можуть бути посилені відповідними інвестиціями та приносять економічні вигоди у майбутньому.
Г.Беккер	наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в нього можуть бути освіта, накопичення професійного досвіду, охорона здоров'я, географічна мобільність, пошук інформації.
Л.Туроу	Людський капітал людей являє собою їхню здібність виробляти предмети й послуги.
О.А. Грішнова	це економічна категорія, що охоплює сукупність продуктивних здібностей, особистих рис та мотивацій індивідів, які сформовані завдяки інвестиціям та перебувають у їхній власності. Ці якості використовуються в економічній діяльності для створення доходів та цінності.
Г. І. Євтушенко	людський капітал як сукупність знань, навичок та здібностей людей, які використовуються для створення суспільної цінності. Це вкладення в людські ресурси (освіту, здоров'я, культуру), що призводить до отримання матеріальних та нематеріальних благ і доходів для особи, підприємства чи країни
В.І. Куценко	це система характеристик, що визначають здатність людини до творчої праці задля створення товарів, послуг та доданої вартості.

Джерело: створено автором за даними [6]

Людський капітал визначається як сукупність продуктивних здібностей, особистих рис та мотивацій індивідів, які були сформовані та розвинуті завдяки інвестиціям. Ці якості перебувають у власності людини, використовуються в економічній діяльності і, сприяючи зростанню продуктивності праці,

впливають на збільшення як особистих доходів власника, так і національного доходу. До основних елементів людського капіталу належать: знання, здібності, навички, культура, мотивація. До особливостей людського капіталу відносять [7]:

- невідчужуваний характер, що обумовлює його неліквідність як активу;
- значно триваліший, ніж у фізичного капіталу, інвестиційний період (в середньому 12-20 років), що підвищує ступінь інвестиційного ризику;
- здатність людського капіталу створювати доходи реалізується тільки через працю його власника;
- незалежно від джерел формування (держава, фірма, родина) використання людського капіталу контролюється самою людиною;
- витрати на формування людського капіталу поєднують ознаки інвестування та споживання;
- знос людського капіталу визначається, по-перше, ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізичних функцій, а, по-друге, ступенем морального зносу (постаріння) знань.

Людський капітал функціонує на двох основних рівнях: мікро- та макрорівні. На мікрорівні людський капітал індивіда являє собою сукупність його здібностей, які дають носію змогу отримувати дохід. Багато науковців розглядають його як людський капітал працівника (носія робочої сили).

На мікроекономічному рівні поняття людського капіталу охоплює сукупну кваліфікацію та продуктивні здібності всіх працівників підприємства. Крім того, до нього включаються досягнення самого підприємства у сфері ефективної організації праці та розвитку персоналу.

На макроекономічному рівні людський капітал є складовою людського потенціалу. Його фундаментальні характеристики зазвичай охоплюють [8]:

- фізичне, психічне й соціальне здоров'я;
- професійно-освітній ресурс і інтелектуальний потенціал, найкращими вимірниками обсягу накопиченого людського капіталу вважаються час

(кількість років) та загальна сума коштів, що витрачені на освіту і підвищення кваліфікації.

– соціокультурна активність громадян та їх моральні цінності.

У структурі людського капіталу індивіда виділяється три основні складові:

– біофізичний капітал – життєві ресурси особистості, що включають її фізичний та психологічний потенціал, який розглядається з погляду здатності людини до створення економічної вартості.

– соціальні ресурси особистості, тобто закладений у людині потенціал соціальної взаємодії, її включеність у певне соціальне середовище;

– інтелектуальні ресурси – сформовані у процесі формального і неформального навчання знання, інформація і креативні здібності людини [8].

Людський капітал групи (чи то родина, трудовий колектив, чи підприємство) – це накопичений ними інтелектуальний, біофізичний і соціальний потенціал. Його реалізація є основою для забезпечення життєдіяльності та розвитку цієї соціальної чи виробничої спільноти. Фактори, які впливають на людський капітал, представлені на рис. 1.1.

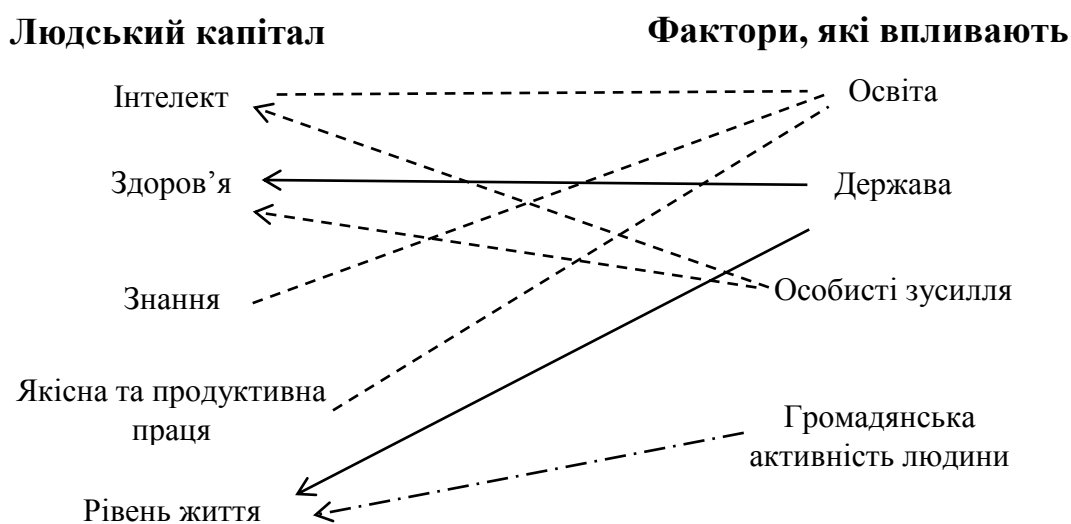


Рисунок 1.1 Фактори, які впливають на людський капітал [9]

Структура людського капіталу:

– капітал освіти, який формується на двох рівнях – загальноосвітньому та на рівні професійної освіти, важливу роль у формуванні людського капіталу відіграють освіта і професійна підготовка. Згідно із Законом України „Про

освіту” метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими працівниками. З точки зору розвитку людських здібностей до праці процес освіти та професійної підготовки включає: загальну середню освіту; професійну підготовку на виробництві; професійно-технічну освіту; вищу та післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту. Професійна освіта повинна орієнтуватися на потреби людини в розвитку і самореалізації, а також на потреби ринку праці.

- капітал здоров’я, генетично закладений та здобутий протягом життя;
- капітал культури, що знаходить прояв на двох рівнях – споживчому та високодуховному;
- соціально-психологічний капітал, який характеризує як психологічний стан суспільства в цілому та індивідуума зокрема, так і ментальні та духовні цінності [9].

Для формування людського капіталу необхідне систематичне інвестування, яке має здійснюватися на рівнях держави, підприємств та домогосподарств. Що більшими та послідовнішими є ці вкладення, то вища віддача від цього виробничого фактора, і ця віддача виявляється як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях.

Інвестиції в людський капітал класифікуються за кількома основними напрямками: витрати на освіту, що спрямовані на формування робочої сили, зростання її кваліфікації та професіоналізму; витрати на охорону здоров’я – включають профілактику захворювань, медичне обслуговування, що безпосередньо підвищує працездатність і продуктивність праці людей; витрати на трудову мобільність, переміщення працівників з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю; витрати на пошук економічно значимої інформації; витрати на виховання дітей,

розглядаються як довгострокові вкладення у формування майбутнього людського капіталу [10].

Інвестування в людський капітал має подвійний характер: воно здійснюється як у формі фінансових вкладень (грошових коштів), так і у формі витрат часу та зусиль (тобто як певні види людської діяльності). Як і матеріальний (речовий) капітал, людський капітал у процесі використання повинен генерувати вигоди для свого власника та приносити дохід (у вигляді заробітної плати, відсотка чи прибутку). Зростання цих доходів, у свою чергу, стимулює подальші інвестиції в людський капітал, що створює циклічний ефект нового зростання доходів. За оцінками багатьох економістів, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремої людини, так і для суспільства в цілому.

Таким чином, як економічне поняття, людський капітал являє собою сукупність продуктивних здібностей та мотивацій індивідів, які були сформовані та накопичені завдяки інвестиціям. Ці якості раціонально використовуються в економічній діяльності, що сприяє зростанню продуктивності праці та, відповідно, збільшенню доходів їхнього власника.

Отже, в умовах сучасного світу людський капітал справедливо визнано ключовим та найбільш цінним економічним ресурсом. Його розвиток є критично важливим, вимагаючи системних і довгострокових інвестицій для гарантування як економічного процвітання, так і загального добробуту.

1.2 Роль і значення людського капіталу у системі економічного розвитку підприємства

Економічні трансформації суттєво змінили статус організації як ключової ланки у виробництві товарів чи наданні послуг. Ринкове середовище зумовило нові відносини організації з державними структурами, діловими партнерами та безпосередньо з працівниками. Встановлення нових економічних і правових регуляторів змінило внутрішню динаміку, включно з відносинами між

керівництвом та підлеглими, а також між самими працівниками. Унаслідок цього зросли вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник остаточно став головним фактором виробництва [11].

На початковому етапі поняття людського капіталу трактувалося вузько: як сукупність інвестицій у людину, що спрямовані виключно на посилення її здатності до праці (тобто, інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації).

Концепція використання трудових ресурсів на підприємствах панувала приблизно з кінця XIX століття до 1960-х років. У рамках цієї моделі людина на виробництві ігнорувалася як цілісна особистість, а розглядалася лише її функція – праця, яка вимірювалася виключно витратами робочого часу та заробітною платою [11].

Цей підхід був відображений у марксизмі та тейлоризмі, а в контексті нашої країни – у системі експлуатації праці державою. Центральне місце в цій концепції посідали питання витрат і результатів праці, оцінка індивідуального внеску співробітників у загальні підсумки підприємства, а також зниження трудових витрат та максимізація випуску продукції.

Концепція управління людськими ресурсами здійснила якісний прорив: людина на підприємстві почала розглядатися не просто як посада (структурний елемент), а як ресурс – ключовий елемент соціальної організації. Вона об'єднує три основні компоненти: трудову функцію, соціальні відносини та загальний стан працівника. Суть цієї концепції полягає в активізації людського фактору.

При цьому людські ресурси визначаються як сукупність особистих якостей (здоров'я, освіта, професіоналізм), які безпосередньо впливають на результати діяльності організації [12].

Концепція управління персоналом підприємства, що розвивалася приблизно з 1930-х років, розглядає людину у бюрократичних організаціях виключно через її формальні функції (займану посаду). Відповідно, управління персоналом зводиться до адміністративних механізмів (принципів, методів, повноважень, функцій). У цій системі увага приділяється таким питанням, як

планування чисельності, відбір, навчання та атестація персоналу, мотивація праці, стилі управління, взаємини в колективах та процедури управління.

З розвитком економічних відносин поняття людського капіталу зазнало суттєвої еволюції. Сьогодні термін «людський капітал» трактується у ширшому значенні як ефективний фактор економічного розвитку, що є вирішальним не лише для суспільства в цілому, але й для будь-якої окремої організації[12].

Нова економічна парадигма ставить у центр аналізу соціально-економічного розвитку здатність економіки до ефективних, якісних та структурних зрушень. Ця здатність, у свою чергу, безпосередньо залежить від людини та її потенціалу.

У сучасній економічній науці поняття "людський капітал" не існує ізольовано. Ефективне управління розвитком персоналу потребує комплексного бачення всіх форм прояву людських здібностей. Для комплексного розуміння ролі людини в економіці слід розрізняти суміжні категорії, які доповнюють одна одну та формують цілісну систему активів особистості та організації в цілому. Систематизацію цих категорій та їх визначення представлено у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація капіталів та ресурсів особистості

Поняття	Визначення
Людський ресурс	Сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людей, які розглядаються як засіб (інструмент) для досягнення цілей організації.
Людський капітал	Накопичений запас знань, навичок, здоров'я та досвіду людини, що використовуються для отримання доходу або підвищення продуктивності.
Соціальний капітал	Сукупність зв'язків, знайомств та рівень довіри всередині групи, що дозволяє людям ефективніше взаємодіяти між собою.
Інтелектуальний капітал	Знання, інформація та інтелектуальна власність (патенти, бази даних), які створюють додану вартість для бізнесу чи суспільства.
Людський потенціал	Сукупність усіх прихованих можливостей, талантів і здібностей людини, які можуть бути реалізовані за певних умов.
Культурний капітал	Рівень освіченості, виховання, знання мов та етикету, що визначає статус людини та її здатність адаптуватися у певній спільноті.
Психологічний капітал	Стан розвитку особистості, що характеризується впевненістю, оптимізмом, надією та стійкістю до труднощів.

Джерело: створено автором за даними [13]

Незважаючи на це, дослідження людини як живого носія знань, творчих здібностей і сили, за допомогою яких вона трансформує навколишнє середовище, залишається актуальним завданням для світової наукової думки.

Економіка традиційно спирається на одну й ту саму групу факторів, сьогодні головним чинником виробництва однозначно визнано знання людини. Історично, технократичний підхід забезпечував зростання, проте він призвів до того, що людський капітал був витіснений із категорії факторів чи ресурсів економіки. Це відбулося тому, що фактор є рушійною силою, яка створює економічний ефект, а ресурс – джерелом доходу. Відповідно, за технократичного підходу людський капітал розглядався не як актив, а скоріше як простір, де лише мав відбутися прорив (тобто, як потенційна, але не реалізована перевага).

Людський капітал є ключовим чинником підвищення продуктивності праці. Оскільки кваліфіковані працівники здатні працювати швидше та ефективніше, це безпосередньо стимулює економічне зростання. [13].

Для глибшого розуміння сутності людського капіталу необхідно розглядати його через дві основні складові: людина та капітал. З одного боку, людина виступає як носій природних даних: закладені природою здібності; фізичні дані; внутрішній творчий потенціал; світоглядні установки. З іншого боку, людина є носієм набутих якостей: знання, уміння, компетенції та досвід, отримані внаслідок освіти та самоосвіти.

За своєю економічною роллю природні здібності та соціально-суспільні й професійні якості, набуті протягом життя, можна співвіднести відповідно з природними ресурсами та фізичним капіталом [14].

За аналогією з природними ресурсами, людина як носій потенціалу, закладеного природою, сама по собі не здатна генерувати економічний ефект. Однак, після здійснення цілеспрямованих вкладень (інвестицій в освіту та підвищення кваліфікації) формуються людські ресурси. Саме ці ресурси, подібно до будь-яких інших інвестицій, вже здатні приносити відчутний економічний ефект [14].

Для того, щоб людські ресурси перетворилися на капітал, людина повинна зайняти певне місце у суспільному виробництві, реалізуючись або як індивідуальний підприємець, або шляхом продажу своєї робочої сили роботодавцю. Інвестиції у формування людського капіталу, здійснені у грошовій чи будь-якій іншій формі, мають подвійний ефект: вони, з одного боку, приносять доходи самій людині, а з іншого – підвищують продуктивність праці. Такі вкладення, що сприяють зростанню продуктивності, слід розглядати як інвестиції, які забезпечують високі доходи у майбутньому. Найбільш важливими є інвестиції у:

- освіту;
- охорону здоров'я (профілактичні заходи, медичне обслуговування);
- охорону праці, зокрема у поліпшення умов праці;
- соціально-побутові умови.

Усі перелічені види інвестицій створюють необхідні умови для якісної трудової діяльності, що, своєю чергою, забезпечує ефективне використання людського капіталу. Залежно від рівня використання, людський капітал класифікується таким чином:

- рівень конкретної людини – індивідуальний людський капітал;
- рівень конкретної організації - людський капітал організації;
- рівень окремого регіону - регіональний людський капітал;
- рівень країни в цілому - національний людський капітал;
- рівень світу в цілому - глобальний людський капітал [15].

Розвиток людського капіталу розглядається як багаторівнева модель. Індивідуальний людський капітал (нижчий рівень) – базується на пізнанні, навчанні, навичках, поведінці та інших характеристиках фізичної особи, а людський капітал організації (вищий рівень) – формується, коли індивідуальний капітал взаємодіє із зовнішнім середовищем, вступає у відносини з роботодавцем і проявляє себе в колективі. При цьому виникає ефект взаємодії індивідуальних капіталів, що призводить до формування колективного людського капіталу [16].

З огляду на сучасну економічну ситуацію, для якої характерні високі темпи розвитку матеріально-технічної бази, критично важливим є питання відповідного розвитку людського капіталу. Сучасні економісти розглядають людський капітал у значно ширшому значенні і активно запроваджують поняття вартості людського капіталу організації. Людський капітал включає такі елементи:

- інтелектуальний капітал (до нього входить «капітал знань»);
- структурний капітал (складається з корпоративної культури, системи менеджменту);
- соціальний капітал (соціальні зв'язки);
- клієнтський (ринковий) капітал (як система взаємовигідних відносин із клієнтами).

Керівники почали фокусувати увагу саме на людському капіталі, відходячи від застарілих категорій: трудові ресурси, персонал чи просто людина. У концепції «управління людиною для підприємства» людина виступає як головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління. Відповідно, стратегія та структура організації повинні будуватися з огляду на бажання та здібності співробітників [16].

Окрім того, виділяється ще одна категорія – «людський потенціал». Вона передбачає, що у виробничій діяльності використовуються не лише робоча сила, а й творчі здібності людини. Введення цього поняття вважається важливим, оскільки людський потенціал є базовим елементом у духовному розвитку людей і відображає духовні потреби суспільства. Систему управління персоналом іноді визначають як сукупність необхідних дій, спрямованих на узгодження спільної прикладної діяльності людей в організації. В інших випадках вона трактується як сукупність управлінських ланок та зв'язків між ними [17].

Поняття «капітал» відображає систему відносин, які виникають під час певної діяльності та використання ресурсів з метою отримання прибутку. Сама по собі сукупність здібностей людини не є капіталом, оскільки без реалізації

вона не приносить економічного ефекту. Лише включення певного набору здібностей, знань та навичок до системи суспільно-економічних відносин дозволяє визначити їх як капітал. Капіталом стає реалізація цих знань та навичок у продуктивній праці, метою якої є отримання прибутку.

Людський капітал можна визначити як вартість, яка була авансована та втілена у формі запасу знань, навичок, інформації, здібностей та здоров'я, і яка приносить прибуток у виробничому процесі. Саме тому в багатьох сучасних економічних дослідженнях людський капітал трактується як накопичені внаслідок інвестицій здібності людини [17].

Людський капітал включає такі ключові взаємопов'язані елементи індивідуальної та виробничої діяльності:

- по-перше, поєднання природних та набутих в результаті навчання та життєдіяльності здібностей та фізичної енергії з затребуваністю їх на виробництві з наступними оптимальними витратами;

- по-друге, поєднання знань та досвіду, що використовується людиною у сфері суспільного відтворення, зі зростанням продуктивності праці та підвищенням ефективності виробництва;

- по-третє, запас знань, здібностей та навичок накопичується в процесі доцільного поєднання виробничої діяльності та відповідного мотивування працівника;

- по-четверте, збільшення індивідуальних доходів поєднується із відтворенням людського капіталу у широкому розумінні (додаткова освіта, професійна перепідготовка реінвестуються у виробничу діяльність).

Розвиток людського капіталу та економічного зростання підприємства будується на наступному алгоритмі, що представлено в рис.1.2

Відбувається процес кругообігу: власне людський капітал сприяє ефективності виробництва, ефективне виробництво інвестує у розвиток людського капіталу. Мотивація є вихідною основою та необхідною умовою для інвестування в людський капітал. Як видно, процес розвитку людського капіталу має розвиваючий та циклічний характер: оновлення капіталу

супроводжується зростанням і вдосконаленням можливостей та здібностей індивіда з подальшою їхньою успішною реалізацією. Рушійними силами цього процесу є як матеріальні, так і духовні мотиви, серед яких, за класифікацією А. Маслоу, виділяють: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби поваги та самоповаги.

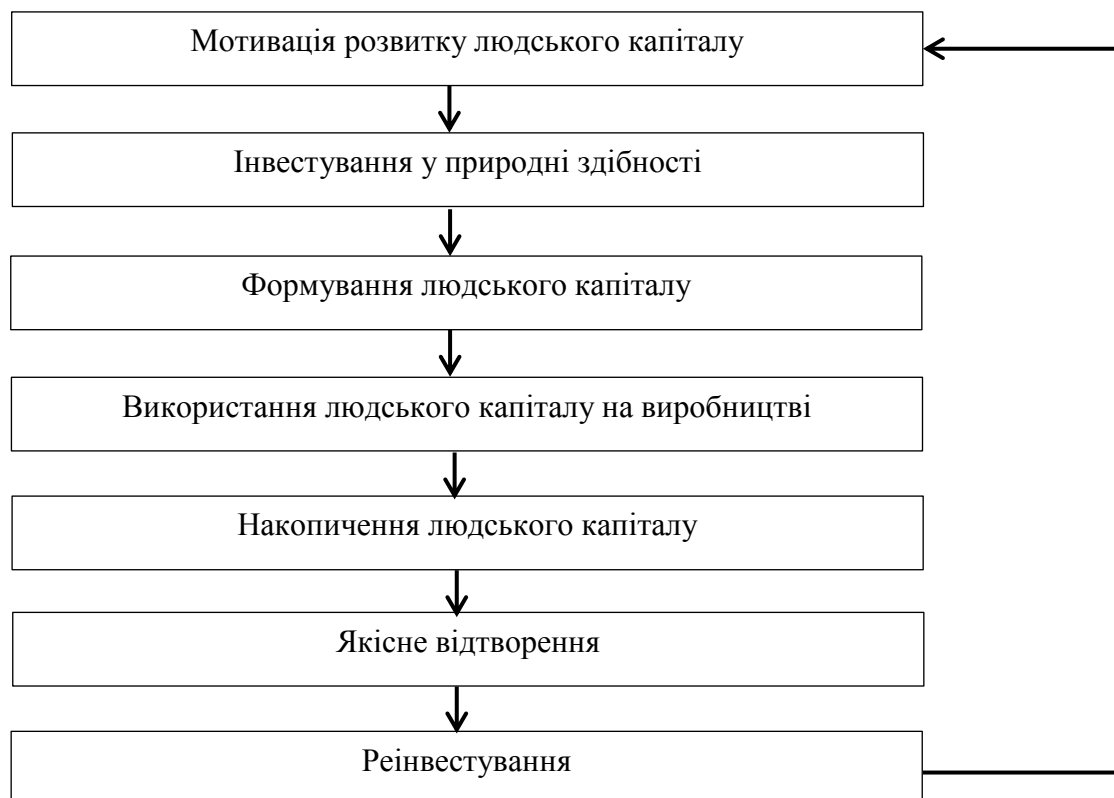


Рисунок 1.2 Алгоритм розвитку людського капіталу та економічного зростання [18]

Індивідуальні вміння та досвід окремої людини здатні спонукати її до прийняття обґрунтованих правозахисних рішень – це є прикладом впливу потреби у безпеці на розвиток людського капіталу. Коли більшість людей приймає раціональні та обґрунтовані рішення, це, своєю чергою, формує та підтримує атмосферу безпеки у суспільстві.

Підвищуючи індивідуальну продуктивність праці, людина здатна виконувати ту роботу, яка має велику соціальну цінність – так соціальні мотиви впливають на розвиток людського капіталу. Коли нові ідеї та наукові розробки успішно впроваджуються в практику, це підвищує повагу до людей, які їх

запропонували та реалізували, – у цьому полягає вплив мотиву поваги на розвиток людського капіталу [18].

Розвиток інтелекту та генерація нових технічних і технологічних ідей сприяють досягненню людиною самоповаги. Таким чином, простежується система взаємопов'язаних елементів: розвиток ринкової економіки та соціальних факторів у суспільстві дозволяє «задіяти» фактори розвитку людського потенціалу, що призводить до зростання продуктивності праці на підприємствах. Цей взаємозв'язок представлено на рис. 1.3.

Незважаючи на те, що знання завжди були ключовою умовою розвитку виробництва, унікальність сучасного етапу полягає в тому, що людство накопичило знання у такій величезній кількості, що вони здійснили якісний перехід і перетворилися на головний фактор виробництва. Важливо також зазначити, що керівник на підприємстві прагне сформувати злагоджений і ефективний колектив.



Рисунок 1.3 Людський капітал як фактор зростання [19]

Незважаючи на те, що знання завжди були ключовою умовою розвитку виробництва, унікальність сучасного етапу полягає в тому, що людство накопичило знання у такій величезній кількості, що вони здійснили якісний перехід і перетворилися на головний фактор виробництва. Важливо також зазначити, що керівник на підприємстві прагне сформувати злагоджений і ефективний колектив. Розглядати людський капітал лише як сукупність окремих якостей чи елементів недостатньо. Сьогодні зростає значення такої

характеристики людського капіталу, як синергетика, тобто сукупний, колективний ефект, що виникає внаслідок взаємодії учасників процесу [19].

Синергетичний ефект полягає у підвищенні результативності діяльності організації через інтеграцію та об'єднання окремих ресурсів у єдину систему. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів, що забезпечують цю ефективну діяльність. З цієї причини неправомірно розглядати людський капітал окремо від оцінки ефективності командної роботи в організації. На людський капітал впливає широкий перелік аспектів, зокрема: корпоративна культура, соціальний мікроклімат у колективі та умови праці й побуту співробітників [20].

Ефективне використання людського капіталу сприяє економічному зростанню організації та підвищенню її ефективності. Людський капітал проявляє себе як безпосередньо капітал, так і у вигляді особливого ресурсу, який при правильному застосуванні здатний приносити додатковий прибуток.

Отже, людський капітал – це стратегічний актив, ефективне управління яким є прямою передумовою для фінансового успіху та стійкого розвитку організації.

1.3 Показники оцінки ефективності використання людського капіталу

Людський капітал, як важлива соціально-економічна категорія, підлягає обов'язковій оцінці та моніторингу. Для успішної розробки управлінських рішень у сфері управління людським капіталом, а також для контролю витрат на процеси навчання (як базового, так і підвищення кваліфікації), необхідне використання відповідних методик оцінки самого людського капіталу та його складових.

Неоднозначність самого поняття «людський капітал» є причиною різноманітності підходів до його виміру та оцінки. Хоча ця проблема має безліч рішень, жодне з них наразі не може претендувати на статус комплексного та системного. Попри відсутність не лише загальноприйнятої методики

вимірювання ефективності інвестування в людський капітал, а й єдиного теоретико-методологічного підходу, необхідність визначення такої ефективності є очевидною [21].

Таким чином, методи оцінки ефективності людського капіталу можна поділити на кілька типів: інвестиційні, бухгалтерські та методи, побудовані на системі індикаторів. Очевидно, що на практиці доцільно розглядати ефективність використання людського капіталу з використанням сукупної системи індикаторів, оскільки вони відображають вимір цього показника у найбільш широкому значенні.

Підходи до вимірювання людського капіталу суттєво відрізняються залежно від рівня розгляду. Вимірювання індивідуального людського капіталу та людського капіталу організації чи регіону вимагає застосування принципово різних методик та добору індикаторів.

Обмеження також накладають рівні проведення оцінки: аналіз наявного людського капіталу (організації, регіону, країни) та прогноз його розвитку, а також оцінка результатів його використання – усе це передбачає диференціацію дослідницьких завдань та розробку специфічних інструментів виміру [21].

Серед методів оцінки людського капіталу організації в економічній літературі велике поширення мають методи:

1. Метод оцінки людського капіталу з урахуванням підрахунку витрат за людський капітал.

Цей метод базується на розрахунку прямих витрат на персонал. Він включає підрахунок усіх витрат на співробітників, а саме: оплату праці, податки, витрати на охорону та поліпшення умов праці, а також витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Недолік цього підходу полягає в тому, що він дає неповну оцінку реальної величини людського капіталу, оскільки враховує лише витрати, а не потенційну вигоду чи накопичений непрямий капітал.

Номінальну річну величину людського капіталу підприємства (K_n) пропонується визначати за вартістю живої праці всього персоналу на базі нормативної чисельності ($Ч_n$) за формулою 1.1 [22]:

$$K_n = Ч_n \times (Ф_o + Ф_m + В_d + В_n) / Ч_f, \quad (1.1)$$

де $Ф_o$ – фактичне чи планове значення річного фонду оплати праці всього промислово-виробничого персоналу підприємства;

$Ф_m$ – фактичне значення річного фонду матеріального заохочення праці працівників підприємства, якщо він передбачено окремо;

$В_d$ – річні витрати на оплату та заохочення праці працівників підприємства з інших джерел фінансування, наприклад, з доходів, отриманих за виконання непланових замовлень, що надійшли зі сторони;

$В_n$ – річні витрати на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації всіх категорій працюючих на підприємстві;

$Ч_f$ – фактична сумарна середньорічна чисельність усіх категорій персоналу підприємства. Передбачається, що фонди $Ф_o$ і $Ф_m$ протягом звітного року витрачаються повністю.

2. Метод визначення початкових і відновлювальних витрат за персонал аналізує витрати фірми, пов'язані з придбанням та заміною персоналу. Цей метод, розроблений Еріком Флемхольцем на початку 1960-х років у рамках концепції «Аналіз людських ресурсів», аналізує витрати фірми, пов'язані з придбанням та заміною персоналу.

Метод включає у собі підрахунок витрат на найм і початкове навчання співробітників зумовлені як «первісні витрати», і підрахунок «відновлювальних витрат» до складу яких входять прямі витрати пов'язані з виплатами зі звільнення та непрямі, пов'язані зі зниженням продуктивності працівника перед звільненням та настрої в колективі. Явний недолік методу: практично неможливо розрахувати непрямі відновлювальні витрати з достатньою точністю [22].

3. Метод перспективної вартості людського капіталу, цей метод оцінки доповнює аналіз конкурентної вартості врахуванням динаміки вартості людського капіталу у довгостроковій перспективі (на 3, 5, 10 та 25 років). Він є особливо необхідним для організацій, які реалізують довгострокові та масштабні проєкти, пов'язані з інноваційними дослідженнями або будівництвом великих високотехнологічних об'єктів. Вартість роботи низки співробітників у таких проєктах змінюється нерівномірно: вона значно зростає після досягнення важливих проміжних результатів і наближення до очікуваних кінцевих цілей, коли вихід цих співробітників з організації пов'язаний із великими втратами [23].

4. Метод виміру індивідуальної вартості працівника. Цей метод оцінює очікувану реалізовану вартість (цінність) працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом певного періоду. Ця вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості та ймовірності продовження членства в організації, зазначено у формулах 1.2, 1.3, яка висловлює очікування керівництва щодо того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника.

$$PB = UB \times P(O), P(T) = 1 - P(O), \quad (1.2)$$

$$ABП = UB - PB = PB \times P(T), \quad (1.3)$$

де UB і PB - очікувана умовна та реалізована вартість;

$P(O)$ - ймовірність того, що працівник залишиться працювати в організації через деякий проміжок часу;

$P(T)$ - ймовірність відходу працівника з організації або показник плинності;

$ABП$ - альтернативні витрати плинності.

До недоліків даного підходу можна віднести те, що ймовірність відходу працівника залежить від великої кількості факторів, передбачити багато з яких є просто неможливо [23].

Цим методи спрямовані на вимірювання людського капіталу в рамках підприємства. На думку І. Фішера, застосування капіталу означає отримання відсотка як універсальної форми доходу. Відповідно, дисконтована сума майбутніх доходів і становить величину застосовуваного капіталу. Однак, цей метод має обмеження, оскільки він не включає до розрахунку: інвестиції в людський капітал, оцінку професійного рівня та рівня освіти персоналу, а також витрати на наукові розробки, охорону здоров'я та інші важливі вкладення.

Таким чином, можна дійти висновку, що кількісний вимір людського капіталу є можливим, незважаючи на значні розбіжності у підходах до його оцінки. При цьому кількісні виміри людського капіталу в цілому та його компонентів зокрема є вкрай необхідними та важливими. Це стосується як розвитку економічної теорії, так і, насамперед, ефективного функціонування економіки будь-якої країни [22].

Значення людського капіталу для економічного зростання та розвитку підприємств зростає, оскільки важливість інвестицій у матеріальні ресурси зменшується. Наприклад, ефективність таких галузей, як сільське господарство чи харчова промисловість, меншою мірою визначається фізичними активами (розмірами землі, виробничими будівлями, машинами чи технікою). Натомість, цінність сучасних підприємств формується "нематеріальними ресурсами": інноваційними ідеями, підприємливістю та творчими здібностями персоналу, а також стратегічним інтелектуальним партнерством.

Ключовим пріоритетом у витрачанні ресурсів стає генерація ідей, пошук і швидка обробка інформації, а також її оперативне практичне застосування для виробництва продукції та отримання прибутків [24].

Оскільки підприємства України наразі здійснюють перехід до інноваційного типу розвитку, необхідно вже сьогодні розпочати створення системи, яка стимулюватиме інвестування в людський капітал. Накопичення та подальше ефективне використання людського капіталу дозволить успішно

вирішити проблеми економічного зростання на рівні національної економічної системи.

Інвестиції в людський капітал можуть спрямовуватися на розвиток широкого спектра активів. Кошти можна вкладати в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, сферу рекреації, а також на забезпечення інформованості та мобільності працівників [25].

Визначення економічної ефективності цих інвестицій є актуальним завданням сьогодення. Це, перш за все, відкриває шлях до підрахунків сукупної факторної продуктивності – загального показника ефективності. Традиційно, перші (поточні витрати) оцінювалися в одиницях поточних витрат (наприклад, річний фонд заробітної плати), а другі (накопичені запаси) – в одиницях накопичених запасів (наприклад, обсяг капіталу) [25].

Теорія людського капіталу переводить економічну оцінку праці на «капітальну» основу, що створює можливість агрегувати (об'єднати) витрати праці та капіталу в єдиному показнику. Однак на практиці здійснити підрахунки сукупної факторної продуктивності не так просто. Це вимагає наявності великої бази статистичних даних та побудови складної економіко-статистичної моделі.

Іншим, показником економічної ефективності людського капіталу (головним чином, фонду освіти), який є аналогічним показнику фондомісткості, є рівень інтелектуальності виробництва (або кваліфікаційна ємність виробництва). Він обчислюється як відношення фонду освіти (інтелектуального капіталу) до валового національного продукту (ВНП). Цей показник демонструє, скільки грошових одиниць, акумульованих в освітньому фонді, припадає на кожну вартісну одиницю виробленої продукції [26].

Згідно з методологічним підходом Т. Шульца, загальний освітній фонд розраховується як добуток вартості одного року навчання відповідного рівня (з урахуванням альтернативних витрат у вигляді втраченого доходу) на сумарну кількість людино-років освіти, накопичених населенням. На відміну від нього, Дж. Кендрік пропонував оцінювати цей фонд через систему спеціальних

індексів цін, акцентуючи на необхідності врахування амортизації (морального зносу) знань та навичок. У контексті оцінки економічної ефективності людського капіталу ключовим етапом є компаративний аналіз понесених витрат та отриманих вигод, що потребує їхнього попереднього приведення до порівнянного часового періоду (дисконтування) [27].

До витрат виробництва людського капіталу (до інвестицій у людський капітал) відносяться:

1) прямі витрати, включають плату за навчання та інші витрати на освіту, а також витрати, пов'язані зі зміною місця проживання та роботи;

2) втрачений заробіток, що є елементом альтернативних витрат, оскільки здобуття освіти, зміна місця проживання чи роботи зазвичай вимагають призупинення або скорочення трудової діяльності;

3) моральний збиток, оскільки здобуття освіти є важким і часто неприємним заняттям, пошук роботи втомлює та виснажує нервову систему, а міграція призводить до втрати старих друзів та знайомих.

Процес визначення економічної ефективності освіти включає три послідовні етапи:

- 1) визначення структури витрат та їх вартісна оцінка;
- 2) визначення структури вигод та їх вартісна оцінка;
- 3) зіставлення наведених до моменту часу обчислених величин витрат і вигод [27].

Інвестиції в освіту працівника формують його людський капітал і з часом забезпечують віддачу у вигляді доходу для свого власника. Економічна ефективність освіти визначається співвідношенням прямих грошових вигод (доходів), які генеруються завдяки освіті, та витрат, пов'язаних з її здобуттям. За своєю формою економічна ефективність освіти є аналогічною нормі прибутку.

Акцент робиться на аналізі відмінностей у заробітках, які виникають внаслідок нерівності у рівнях освіти та кваліфікації. Заробітну плату працівника з певним рівнем загальної та спеціальної підготовки можна уявити у вигляді

двох основних частин. Перша частина є той рівень заробітної плати, яку він отримував, маючи нульовий рівень освіти. Друга частина – зростання заробітної плати від освіти або дохід на людський капітал, сформований в результаті інвестицій, розраховується за формулою 1.4. [28]

$$P_d = X_0 + R C_n, \quad (1.4)$$

де P_d – рівень доходу людини, що має n років освіти;

X_0 - заробітки людини, що має нульову освіту;

R - поточна норма віддачі вкладень в освіту;

C_n - обсяг інвестицій протягом n років навчання.

В рамках теорії людського капіталу заробітна плата розглядається як шарувата структура, де кожному "шару" відповідає певний рівень освіти. Величина заробітків відповідного шару, що відповідає конкретному рівню освіти, є грошовим доходом, отриманим від інвестицій у цю освіту.

Протягом останніх десятиліть спостерігається стабільність норм віддачі на інвестиції в освіту, незважаючи на постійне зростання припливу високоосвічених працівників. Це є доказом того, що попит на висококваліфіковану робочу силу збільшується тими ж темпами, що й її пропозиція. Хоча під час великих структурних зрушень в економіці загальний попит на працю може скорочуватися, попит на висококваліфіковану робочу силу залишається більш стабільним, ніж на менш кваліфіковану [28].

Оцінки ефективності використання людського капіталу суттєво змінюються залежно від виду бізнесу та способу управління людським капіталом. Зокрема, промислові підприємства та великі об'єднання України часто оцінюють ефективність людського капіталу з позиції інвестицій у розвиток та навчання персоналу.

Даний підхід включає два етапи. На першому етапі оцінюється мінімальний рівень інвестицій у людські ресурси, який враховує сумарні витрати на людину, для забезпечення їй нормальної життєдіяльності.

Наступним кроком є порівняння цього мінімального показника (витрат на нормальну життєдіяльність) із заробітною платою співробітників, це порівняння слугує показником соціальної ефективності людського капіталу. Після цього проводиться оцінка інвестицій у розвиток та освіту персоналу та визначається їхня економічна ефективність [29].

Результуючим показником цьому етапі вважається сумарна величина людського капіталу з допомогою дисконтування доходу, який отримує працівник у процесі праці.

Далі безпосередньо визначається економічний ефект від використання людського капіталу за показником «віддача на інвестиції» (ROI). Вважається, що така рентабельність повинна бути вищою за 20%, інакше використання людського капіталу може бути визнане неефективним. Ця методика часто застосовується на підприємствах, де розвиток людського капіталу фахівців є одним із пріоритетних напрямків розвитку.

Підприємства у галузях сфери послуг використовують методику розрахунку ефективності людського капіталу, яка включає розрахунок наступних значень:

- постійних та змінних витрат на співробітника;
- облік індивідуальних премій співробітникам,
- витрат організації на ризик у разі втрати співробітника;
- економічних втрат організації через відсутність співробітника;
- втрат серед унікальних співробітників з особливими навичками;
- втрати частки ринку через догляд персоналу [29].

Зарубіжна практика оцінки ефективності використання людського капіталу значною мірою ґрунтується на концепції сукупного розвитку (комплексного підходу до зростання) та принципах корпоративного менеджменту.

Американський досвід значною мірою ґрунтується на двох ключових моделях: активів (включає облік витрат на капітал та амортизацію) та корисності (включає оцінку ефекту кадрових інвестиційних вкладень).

Зокрема, методика НАСА (NASA) у США базується на управлінні людськими ресурсами та оцінює такі параметри: ефективність мотивації, ефективність організаційної структури та ефективність менеджменту. В основі цієї оцінки лежать показники ефективності інвестицій в освіту та розвиток. Результатом застосування цього підходу стало зниження плинності кадрів в організації [30].

Методика, яку використовує Lockheed Martin Corporation, ґрунтується на оцінці показників ефективності: корпоративної культури, системи цінностей та стимулювання персоналу. У цій методиці людський капітал та його ефективність оцінюються як актив. Методика повністю підпорядкована стратегічним цілям організації і дозволяє не тільки оцінювати поточний рівень ефективності людського капіталу, але й вирішувати кадрові питання щодо пошуку перспективних працівників.

Оцінка ефективності людського капіталу також проводиться у Японській компанії SONY на основі таких показників:

- ефективності командної роботи;
- ефективності взаємовідносин;
- ефективності людського розвитку.

Оцінка будується на системі показників ефективності з бальною оцінкою. Головним пріоритетом для компанії SONY є розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності бізнесу саме за рахунок розвитку людського капіталу [30].

Таким чином, передові підприємства всіх країн роблять основну ставку на людський капітал, розглядаючи його як основу для всіх технологічних, управлінських та фінансових новацій (інновацій).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Людський капітал є критично важливим ресурсом та ключовим фактором конкурентоспроможності як на рівні окремих компаній, так і на рівні національної економіки в цілому. Це не просто сукупність людей, а накопичений потенціал знань, навичок та здоров'я, який слугує рушійною силою прогресу. Інвестиції в людський капітал (освіта, здоров'я, професійний розвиток) – це найбільш ефективні довгострокові інвестиції, оскільки вони забезпечують інновації, зростання продуктивності праці та, як наслідок, стійкий економічний розвиток.

У сучасній економіці знань саме унікальні навички, досвід та креативність працівників стають головною, важко відтворюваною конкурентною перевагою для бізнесу. Розвинений людський капітал призводить не лише до економічних, а й до соціальних вигод, таких як: підвищення якості життя, зниження рівня злочинності та зміцнення громадянського суспільства.

Управління людським капіталом вимагає переходу від простого управління персоналом (HR) до стратегічного розвитку талантів та створення культури безперервного навчання.

Формування та ефективне використання людського капіталу вимагає комплексної державної підтримки у ключових сферах, таких як освіта, охорона здоров'я та стимулювання інвестицій бізнесу у навчання своїх співробітників.

Ефективне формування, збереження та використання людського капіталу є головним завданням для забезпечення процвітання у 21 столітті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» – одне з найбільших підприємств компанії ІНТЕРПАЙП, лідер металургійного виробництва в Україні та за її межами. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД" (надалі за текстом – "Товариство") є правонаступником ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД", яке в свою чергу, є правонаступником Відкритого Акціонерного Товариства "Нижньодніпровський трубопрокатний завод", що було створено шляхом реорганізації орендного підприємства "Нижньодніпровський трубопрокатний завод імені Карла Лібкнехта" згідно з Установчим договором від 28 грудня 1994 року №72-АТ між Фондом державного майна України та організацією орендарів Нижньодніпровського трубопрокатного заводу імені Карла Лібкнехта, відповідно до Закону України "Про приватизацію майна державних підприємств" та Декрету Кабінету Міністрів України №57-93 від 20 травня 1993 року "Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їхніх підрозділів, зданих в оренду"[31].

До складу управління адміністративного забезпечення ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» входять дитячий оздоровчий табір, палац культури «Металург» та Відокремлений підрозділ - Поліклініка ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що проводить медичне обслуговування робітників та ветеранів підприємства.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має дочірнє підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАПНЯНА ФАБРИКА». Основними

видами діяльності дочірнього підприємства є виробництво та реалізація вапна, вапняного каміння, гіпсових сумішей та інших будівельних матеріалів, а також технічне обслуговування і ремонт промислового устаткування та транспорту [31].

ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" – багатoproфільне підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу, а саме виробництво спеціалізованих комплектуючих для залізничних або трамвайних локомотивів і рухомого складу: коліс, колісних пар, осей, бандажів.

Товариство є найбільшим в південно-східній частині Європи виробником і постачальником залізничної продукції, понад 100 типорозмірів цільнокатаних залізничних коліс різної конфігурації для вантажних та пасажирських вагонів, швидкісних експресів, електропоїздів в розмірному ряду зовнішніх діаметрів від 650 до 1225 мм, бандажів для локомотивів, вагонів метрополітену, трамваїв та ін. [31].

Окрім того, завод виготовляє заготовки тягових шестерень для електровозів, колісні центри та іншу продукцію для залізничного і муніципального транспорту, основні види продукції представлено в рис 2.1.

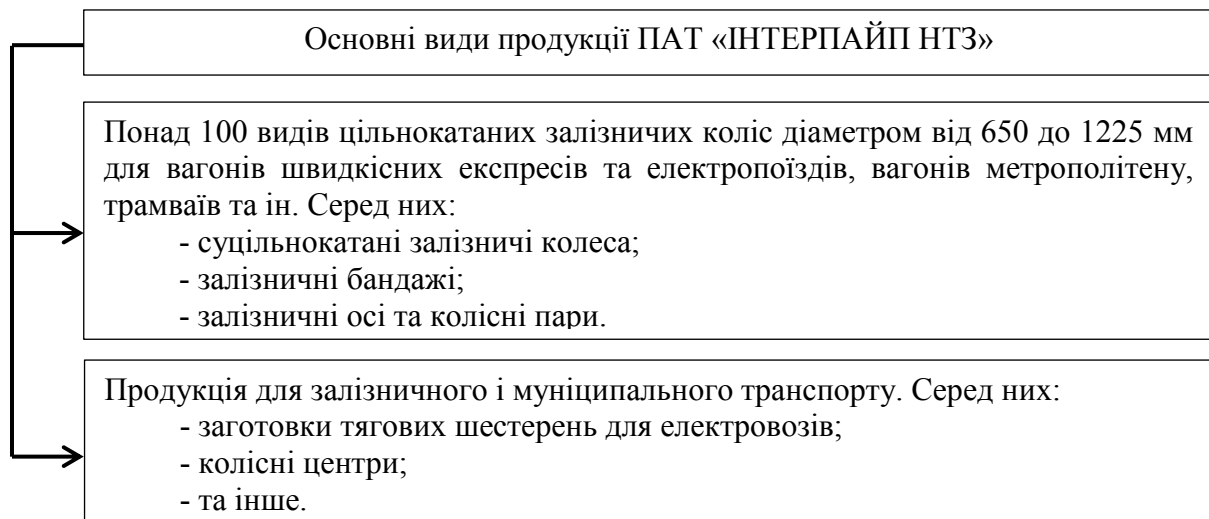


Рисунок 2.1 – Основні види продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» [31]

Також ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" – єдиний виробник залізничних коліс в Україні та один з найбільших експортерів у світі. На Інтерпайп припадає до 9%

з наявних світових потужностей виготовлення залізничних коліс. Основними глобальними конкурентами на колісному ринку є Bonatrans, Lucchini, Valdunes, Maanshan, Taiyuan та Kardemir [32].

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» присутній на ринках колісної продукції в більш ніж 35 країнах, в тому числі в країнах Європи, в США, Індії та в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Позиції ПАТ«ІНТЕРПАЙП НТЗ» на ринках колісної промисловості України та Європи, які є пріоритетними для компанії, можна оцінити як стабільно сильні, зокрема на вітчизняному ринку [32].

ПАТ«ІНТЕРПАЙП НТЗ» одне з найбільших у галузі на Україні, має сучасне обладнання, технології, способи забезпечення й контролю якості, коліс, бандажів, кільцевих виробів, осів, колісних пар. До складу заводу входять 2 виробничі цехи з випуску, та 1 допоміжний цех [31].

До складу колесопрокатного цеху входить: пресопрокатна лінія для виробництва коліс діаметром від 650 до 1269 мм; пресопрокатна лінія для виробництва кілець та бандажів; лінії механічної обробки коліс; лінії термічної обробки коліс та бандажів; лінії дробоструминного зміцнення коліс; лінії неруйнівного контролю коліс та бандажів (ультразвуковий, магнітно-порошковий та твердомірний контроль); лінії остаточного оздоблення коліс та бандажів. До складу цеху з виробництва осей та колісних пар – лінія збирання колісних пар та осей, а до допоміжного цеху входить лінія підготовки металургійного виробництва.

Основна мета діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» – отримання прибутку шляхом ведення ефективної господарської діяльності. Серед ключових цілей підприємства можна виділити [33]:

- розширення асортименту продукції та послуг;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення якості та сертифікація продукції на міжнародних ринках;
- модернізація виробництва;
- освоєння та розвиток нових ринків збуту;

Стратегічними напрямками діяльності підприємства є:

- свідоме використання ресурсів та мінімізація впливу на навколишнє середовище;
- підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці;
- розвиток і навчання персоналу;
- інвестування у розвиток місцевих громад.

Ключові цеха ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» мають власні ресурси та міцно пов'язані один між одним системою функціональних зв'язків, що забезпечує ефективну та злагоджену роботу підприємства [33].

Стратегія ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" спрямована на розвиток та утримання лідируючих позицій на ринку завдяки цілеспрямованій роботі по вдосконаленню технології, розширенню сортаменту, жорсткому контролю за значними статтями витрат та впровадженню програм заощадження ресурсів (металу, газу, електроенергії та ін.), що дозволить успішно конкурувати з українськими і зарубіжними виробниками [31].

Стратегічною ціллю ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" в області якості є досягнення лідируючого положення на ринках з виробництва високоякісної продукції, яка повністю задовольняє вимоги та очікування споживачів, шляхом суворого виконання узгоджених вимог. Тому ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" послідовно реалізує стратегію технічного та економічного розвитку, яка на правлена на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій заводу на ключових ринках. Її основні напрямки впровадження у виробництво нових розробок, модернізація обладнання, розширення сортаменту продукції, подальше підвищення її якості, експлуатаційних та споживчих властивостей [32].

Продукція з торговою маркою заводу відрізняється високою надійністю та довговічністю, успішно експлуатується у різних кліматичних зонах світу від крайнього півночі до тропіків. Система забезпечення якості відповідає міжнародним стандартам, що підтверджено сертифікатами та гарантує поставку продукції за технічними вимогами замовника та Міжнародним

стандартам EN (DIN), AAR M 107. лідер металургійного виробництва в Україні та за її межами [31].

ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" – це сукупність основних цехів, глибоко переплетених між собою системою технологічних, економічних та комунікаційних зв'язків. Діюча в Товаристві організаційна структура управління, що представлена в додатку А, передбачає централізацію функціональних зв'язків, що забезпечує безперебійну роботу основних цехів. У цих умовах кожна функціональна служба являє собою динамічну структурну одиницю, що забезпечена кадрами відповідної кваліфікації, необхідними фінансовими ресурсами, що дає змогу маневрувати в роботі та якісно використовувати функціональні обов'язки з централізованого обслуговування усіх основних цехів як одного цілого виробництва.

Згідно з додатком Товариство має у своєму складі [34]:

1. Служба директора технічного, до складу якої входять: відділ засобів неруйнівного контролю; відділ технічного контролю; відділ з металознавства, рекламацийної роботи та запитів споживачів; відділ сертифікації, стандартизації та якості; відділ розробки нових продуктів; центральна випробувальна лабораторія; головний метролог; відділ контролю якості трубної продукції м. Дніпро, відділ контролю якості трубної продукції м. Нікополь. Основними функціями служби є забезпечення функціонування та постійного покращення Системи управління якістю на заводі, а також забезпечення нормативною, технологічною та метрологічною підготовками виробництва, реалізація комплексних програм з усіх напрямків розробки та впровадження нових видів продукції, підвищення якості продукції, що випускається, удосконалення технології виробництва і скорочення витрат основної сировини та матеріалів.

2. Служба головного інженера, до складу якої входять: група з узгодження документації; ремонтний цех; відділ бюджетування та організації ремонтів. Основними функціями служби є забезпечення своєчасного ремонту електро- та механоустаткування, електроустановок, повітряних та кабельних мереж, реалізація план-графіка проведення ремонтно-будівельних заходів.

3. Служба з виробництва, до складу якої входять два товаровиробничі цехи: колесопрокатний цех та цех з виробництва осей та колісних пар, а також допоміжний цех - цех підготовки металургійного виробництва. Функції цехів: колесопрокатний цех (КПЦ) – виготовляє суцільнокатані колеса, бандажі (локомотивні, трамвайні, для вузької колії, для метрополітену), центри для тепловозів та електровозів, а також кільцеві вироби; - цех з виробництва осей та колісних пар – виробляє осі та колісні пари відповідно до креслень, технічних умов, технологічних процесів, вимог номінальних термінів затвердженого плану виробництва; цех підготовки металургійного виробництва – виконує встановлені обсяги з відвантаження металовідходів відповідно до планів, замовлень, договорів, графіків, чинних стандартів та технічних умов за найменших витрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів [34].

4. Служба з планування, до складу якої входить відділ планування виробництва та постачань залізничної продукції. Відділ планування виробництва та постачань залізничної продукції здійснює планування виробництва та поставок залізничної продукції, складання та контроль дотримання графіків виробництва залізничної продукції; підготовка планів, розрахунків бюджетів та контроль їх виконання за виробничими майданчиками, що виробляють залізничну продукцію.

5. Служба із загальних питань, до складу якої входять: цех енергозабезпечення та теплотехнічна лабораторія. Основними функціями служби є забезпечення заводу усіма видами енергії та високопродуктивної, якісної і економічної роботи всіх печей заводу.

6. Служба з інвестиційної діяльності забезпечує найефективніші шляхи реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

7. Служба з інформаційних технологій та зв'язку, до складу якої входять: центр засобів зв'язку та група інформаційних технологій. Основними функціями служби є організація впровадження і розвитку сучасних інформаційних технологій та забезпечення безперебійної роботи засобів зв'язку та систем сигналізації [34].

8. Служба з логістики, до складу якої входить транспортний цех. Транспортний цех забезпечує якісне та своєчасне виконання плану вантажоперевезень, виконання заявок підрозділів підприємства та контрагентів відповідно до укладених договорів.

9. Управління з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища, до складу якого входять: відділ охорони праці; відділ екології та промислової санітарії; об'єктова пожежно-газорятівна служба. Основними функціями управління є забезпечення виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на попередження нещасних випадків, професійних захворювань та аварій в процесі праці.

10. Управління з фінансів та економіки, до складу якого входять: фінансовий відділ; економічний відділ; а також підрозділи головного бухгалтера: відділ з обліку виробничої собівартості та фінансової звітності, відділ податкового обліку та планування. Основними функціями управління є організація економічної та фінансової роботи Товариства, дотримання єдиних методологічних основ ведення бухгалтерського обліку.

11. Управління матеріально-технічного забезпечення, до складу якого входять: відділ допоміжної реалізації; відділ матеріально-технічного забезпечення; складське господарство; група кошторисно – фінансових розрахунків. Основними функціями управління є організація та контроль забезпечення заводу матеріалами, сировиною, ПММ, обладнанням, запасними частинами, реалізація інвестиційних заходів відповідно виробничої програми, організація вивантаження та зберігання ТМЦ на складах.

12. Управління з економічної безпеки здійснює організацію розробки та реалізації комплексу заходів із забезпечення безпеки заводу, перетин виявлених і профілактика можливих порушень безпеки.

13. Управління з правових питань, яке здійснює контроль за дотриманням законів та інших нормативно-правових актів на підприємстві.

14. Апарат Голови Правління, до складу якого входять: управління по роботі з персоналом, управління адміністративного забезпечення, музей, відділ корпоративних відносин [34].

14.1. До складу управління по роботі з персоналом входять: відділ кадрів; відділ розвитку персоналу; група з оплати праці; група з організаційного розвитку; адміністративно – господарський відділ. Основними функціями управління є удосконалення організаційно-функціональної структури управління та штатного розкладу Товариства, забезпечення ефективного функціонування процесів укомплектування та підбору персоналу всіх підрозділів заводу. Аналіз ефективності та удосконалення діючої інтегрованої системи оплати праці, форм та методів мотивації персоналу.

14.2. До складу управління адміністративного забезпечення входять: відділ загальногосподарської та адміністративної діяльності; палац культури "Металург"; дитячий оздоровчий табір; обладнаний за останнім словом медичної техніки Відокремлений підрозділ Поліклініка ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ". Основними функціями служби є розробка та впровадження заходів, спрямованих на удосконалення і розвиток соціальної інфраструктури.

Розглянемо результати діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2023-2024 рр. Проаналізуємо табл. 2.1 показники фактичних обсягів виробництва за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.1

Обсяг виробництва ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2023-2024 рік

Найменування	Виробництва, тис. тон	
	2023	2024
Колеса,бандажи	83,5000	81,000
Осі, та колісні пари	17,400	31,000
Всього:	100,900	112,000

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

У 2024 році виробництво залізничних коліс на "ІНТЕРПАЙП НТЗ" зросло на 11% порівняно з 2023 році, а виробництво осей та колісних пар збільшилось

в 1,78 рази. Обсяг виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства.

Розглянувши табл. 2.2 прослідкуємо показники фактичних обсягів реалізації за 2023-2024 рр. Можна побачити, що в 2024 р. обсяг реалізації продукції зменшилось у порівнянні з 2023 р., на 20,2%.

Таблиця 2.2

Доходи від реалізації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» 2023-2024 рік

Найменування	Обсяг реалізації, тис грн		Відхилення 2023-2024	
	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %
Всього по заводу:	10 422 416	8 312 420	- 2 109 996	-20,2
Колеса, бандажи	5 578 418	5 772 812	194 394	3,5
Осі, колісні пари	1 162 872	2 211 713	1 048 841	81,5
Інша реалізація	3 681 126	327 895	-3 353 231	-91,1

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

У 2024 році доходи від реалізації осей і колісних пар коліс на "ІНТЕРПАЙП НТЗ" зросло на 81,5% порівняно з 2023 році, а доходи від коліс та бандажей збільшилось на 3,5% [35].

Українське вагонобудування перебуває у стагнації: виробництво вантажних вагонів скоротилося на третину - до критичних 2 тисяч одиниць. Попри значний потенціал галузі, власники рухомого складу уникають інвестицій в оновлення, надаючи перевагу ремонту застарілої техніки. Така стратегія економії гальмує розвиток заводів і створює ризики для безпеки та ефективності залізничних перевезень.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Фінансовий аналіз є критично важливою частиною оцінки стану підприємства, оскільки він дозволяє систематично визначати ефективність використання фінансових ресурсів. Цей процес забезпечує оцінку ключових

результатів діяльності, а його своєчасне проведення є запорукою визначення ефективності управління фінансовими ресурсами. Крім того, систематичний аналіз дозволяє ідентифікувати слабкі місця компанії та намітити конкретні шляхи для їх усунення та намітити конкретні шляхи для їх усунення, забезпечуючи стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. Фінансовий стан підприємства буде оцінено на основі фінансової звітності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що проводиться на основі даних річної фінансової звітності у 2022-2024 рр. (форми №1 та №2, які наведені в Додатку Б, В, Д, Е).

Таблиця 2.3

Доходи та витрати ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2022-2024 рр.

Стаття	Роки			Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	8 183 093	10 402 416	8 312 420	2 219 323	27,1	- 2 089 996	- 20,1
Інші доходи, тис грн	191 333	223 132	247 703	31 799	16,6	24 571	11,0
Разом доходи, тис грн	8 374 426	10 625 548	8 560 123	2 251 122	26,9	- 2 065 425	- 19,4
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	6 141 754	7 682 711	5 788 221	1 540 957	25,1	- 1 894 490	-24,7
Фінансові витрати, тис грн	537 662	601 601	638 026	63 939	11,89	36 425	6,05
Інші витрати, тис грн	3 713 152	1 616 296	2 742 992	-2 096 856	-56,5	1 126 696	69,7
В т.ч відрахування на соціальні заходи, тис грн	91 944	95 895	122 450	3 951	4,3	26 555	27,7
Разом витрати	9 854 906	9 299 007	8 531 213	- 555 899	-5,6	-767 794	-8,3
Валовий прибуток, тис грн	2 041 339	2 719 705	2 524 199	678 366	33,2	- 195 506	- 7,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис грн	11 612 040	15 214 082	15 711 082	3 602 042	31,0	497 000	3,3
Кредиторська Заборгованість, тис грн	12 070 124	14 480 469	15 833 576	2 410 345	20,0	1 353 107	9,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис грн	-	-	-				
Прибуток, тис грн	-	1 326 541	-				
Збиток, тис грн	1 480 480	-	28 910				

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

Зниження обсягів виробництва і реалізації продукції зумовили зниження величини витрат та доходу підприємства. Фінансові результати і обсяги реалізації Товариства у 2023 продовжили тенденцію до покращення. Зокрема, чистий дохід від реалізації за 2023 рік порівняно з 2022 роком виріс на 27,12% і склав 10,4 млрд. грн., собівартість реалізованої продукції склала 7 млрд. 683 млн. грн., фінансові витрати становили 602 млн. грн. В результаті, від звичайної діяльності до оподаткування Товариство отримало прибуток у сумі 1 млрд. 327 млн. грн.

Дебіторська заборгованість за 2023 рік збільшилась на 3,6 млрд. грн і 15,21 млрд.грн. Найбільшу питому вагу (80%) в структурі дебіторської заборгованості займає заборгованості за товари, роботи, послуги.

Таким чином, аналіз результатів роботи за 2023 рік показав: зростання обсягів власного капіталу, істотне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, вагомні обсяги чистого та операційного прибутків, покращення показників рентабельності.

За підсумками 2024 року чистий дохід Товариства від реалізації продукції за 2024 рік склав 8 млрд. 312 млн. грн., собівартість реалізованої продукції склала 5 млрд. 788 млн. грн. В результаті, від звичайної діяльності до оподаткування Товариство отримало збиток у сумі 28 810 тис. грн.

Діяльність ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" у 2024 була збитковою, а обсяги доходу від реалізації продукції дещо зменшились, що пов'язане із падінням обсягів реалізації залізничної продукції як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому, викликаним, в тому числі, зменшенням ділової активності в регіоні внаслідок війни. Дебіторська заборгованість за 2024 рік, звітний період, зменшилася на 3,3%.

Абсолютні показники не дозволяють зробити повну об'єктивну оцінку фінансового стану, тому надалі оцінка буде проведена за допомогою відносних показників – фінансових коефіцієнтів. Усі формули для розрахунків коефіцієнтів та їх нормативи наведено у додатку Ж. Для оцінки рівня платоспроможності виконаємо аналіз показників ліквідності. Приклад

розрахунку показників на кінець 2022 року наведено нижче, а результати представлені у табл. 2.2 [36].

$$(K_{\text{а.л.}}) 2022 = 197664 / 12070124 = 0,02 \text{ (грн/грн)}$$

$$(K_{\text{к.л.}}) 2022 = 16456708 - 985638 / 12070124 = 1,28 \text{ (частка од.)}$$

$$(K_{\text{п.}}) 2022 = 16456708 / 12070124 = 1,36 \text{ (частка од.)}$$

$$(K_{\text{авт.}}) 2022 = 4346690 / 19880241 = 0,22 \text{ (грн/грн)}$$

За даними табл. 2.4 можна зробити наступні висновки, що у 2022-2024 роках підприємство мало показники абсолютної ліквідності на рівні 0,02 – це свідчить про стабільний, але критичний дефіцит грошових коштів, що менше за нормативний показник. Така ситуація є типовою для промислових підприємств, які мають невеликий обсяг готівкових коштів та не можуть за їх рахунок погасити свої короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.4

Результати розрахунку показників ліквідності підприємства

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024 рр

Найменування показника	Нормативне значення	Значення			Відхилення 2023 р. від 2022р		Відхилення 2024 р. від 2023р	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $(K_{\text{а.л.}})$	0,2 – 0,35	0,02	0,02	0,02	-	-	-	-
Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності, $(K_{\text{к.л.}})$	0,6 – 0,8	1,28	1,33	1,23	0,05	3,91	-0,1	-7,52
Коефіцієнт покриття $(K_{\text{п.}})$	>1,0	1,36	1,40	1,30	0,04	2,9	-0,1	-7,14
Коефіцієнт фінансової автономії, $(K_{\text{авт.}})$	>0,5	0,22	0,22	0,21	-	-	-0,01	-4,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для промислових підприємств більш інформативним є показник критичної ліквідності, який протягом аналізованого періоду значно

перевищував оптимальне значення (0,6-0,8). У 2023 році показник критичної ліквідності склав 1,33, що на 3,91% більше за попередній рік. Це означає, що в цей період готівка та кошти у дебіторській заборгованості (тобто ще не сплачені за продукцію внаслідок особливостей проведення розрахунків). В 2024 р. відбулося зниження до 1,23, що на 7,5% менше за попередній період. Зниження показника свідчить про зростання короткострокових боргів, або про скорочення обсягів реалізації в кредит.

Сума покриття термінових боргів з урахуванням величини всіх поточних (оборотних) активів відповідно ще більша, що дозволяє вчасно погасити ці зобов'язання. За аналізований період коефіцієнт покриття мав тенденцію на збільшення у 2023 р в порівнянні з 2022 р цей показник виріс на 2,9%, а у 2024 р в порівнянні з 2023р – зменшився на 7,14%. Незважаючи на незначне коливання у 2024 році, загальний стан ліквідності підприємства оцінюється як достатній.

Ліквідність підприємства та його фінансову стійкість характеризує також коефіцієнт автономії. На кінець 2022 і 2023 років власні джерела фінансування складали 0,22 грн. у розрахунку на кожну гривню загальних джерел фінансування. За 2024 рік останній рік показник зменшився на 4,5% та склав 0,21 грн. Показники поки не досягли нормативного значення. Це свідчить про те, що ліквідність підприємства забезпечується не лише власними, а й притягненими довготерміновими джерелами, тобто підприємство має недостатню ринкову стійкість (незалежність від позикових джерел фінансування).

У якому ступені напрями фінансування активів покриваються відповідними джерелами фінансування дозволяє зробити висновок розрахунок показників фінансової стійкості. Приклад їх розрахунку на кінець 2022 року наведено нижче, результати розрахунків представлені у табл. 2.5 [37]:

$$K_{ф.р.2022}=1/0,22-1=3,55 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Phi_{л.2022}=3463427/4846690=0,80 \text{ (грн/грн)}$$

$$K_{з.р.к.2022}=16456708-12070124/16456708=0,27 \text{ (грн/грн)}$$

$$K_{\text{м. 2022}}=4346690-3423533/4346690=0,21 \text{ (грн/грн)}$$

$$P_{\text{к. 2022}}=16456708-12070124=4386584 \text{ (тис.грн)}$$

$$K_{\text{б. 2022}}=(1233944+302613)/(3463427+12070124)=0,04 \text{ (грн/грн)}$$

Коефіцієнт фінансового ризику доповнює коефіцієнт автономії, тому спостерігаємо у 2022–2023 роках коефіцієнт фінансового ризику становив 3,55 і залишався стабільним, що свідчить про незмінну структуру джерел фінансування підприємства.

Таблиця 2.5

Результати розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024 рр.

Найменування показника	Нормативне значення	Значення			Відхилення 2023 р. від 2022р		Відхилення 2024 р. від 2023р	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Коефіцієнт фінансового ризику, ($K_{\text{ф.р.}}$)	<1	3,55	3,55	3,76	-	-	-0,21	5,9
Показник фінансового левериджу, ($\Phi_{\text{л.}}$)	<0,25	0,80	0,73	0,57	-0,07	-8,75	-0,16	-21,92
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (робочим капіталом), ($K_{\text{з.р.к.}}$)	>0,1	0,27	0,28	0,23	0,01	3,70	-0,05	-17,86
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, ($K_{\text{м.}}$)	>0,1	0,21	0,40	0,38	0,19	90,45	-0,02	-5
Робочий капітал (власні обігові засоби), ($P_{\text{к.}}$)	>0	4386584	5739204	4771247	1352620	30,84	-967957	-16,87
Коефіцієнт Бівера, ($K_{\text{б.}}$)	>0,2	0,04	0,06	0,02	0,02	50	-0,04	-66,66

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

У 2024 році показник зріс до 3,76, тобто на 0,21 (приблизно на 5,9 %), що вказує на підвищення рівня фінансового ризику.

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансового ризику є більше 1, фактичні значення показника у всі досліджувані роки відповідають нормативу. Водночас суттєве перевищення нормативного рівня свідчить про високу частку позикового капіталу та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Загалом динаміка показника у 2024 році є негативною, адже зростання коефіцієнта означає посилення фінансового ризику, що потребує контролю та можливих заходів зі зниження боргового навантаження.

У 2022 році показник фінансового левериджу становив 0,80, що свідчить про помірний рівень використання позикового капіталу. У 2024 році показник зріс до 3,76, тобто на 0,21 (приблизно на 5,9 %), що вказує на підвищення рівня фінансового ризику.

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансового ризику є більше 1, фактичні значення показника у всі досліджувані роки відповідають нормативу. Водночас суттєве перевищення нормативного рівня свідчить про високу частку позикового капіталу та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Загалом динаміка показника у 2024 році є негативною, адже зростання коефіцієнта означає посилення фінансового ризику, що потребує контролю та можливих заходів зі зниження боргового навантаження.

У 2022 році показник фінансового левериджу становив 0,80, що свідчить про помірний рівень використання позикового капіталу. У 2023 році значення показника знизилося до 0,73, а у 2024 році – ще більше до 0,57.

Отже, за період 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зниження фінансового левериджу, що вказує на зменшення залежності підприємства від позикових коштів та посилення фінансової стійкості. Зменшення значення $\Phi_{\text{л}}$ означає, що підприємство все більше фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу, що знижує фінансові ризики, але водночас може обмежувати ефект фінансового важеля та потенційне зростання рентабельності власного капіталу.

У 2022 році коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами становив 0,27, що свідчить про наявність у підприємства власного робочого капіталу для фінансування поточної діяльності. У 2023 році показник незначно зріс до 0,28, що вказує на певне покращення фінансової стійкості та підвищення рівня самофінансування оборотних активів. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,23, тобто на 0,05 порівняно з 2023 роком, що свідчить про зменшення частки власних коштів у формуванні оборотного капіталу та посилення залежності від позикових джерел. Загалом динаміка показника є нестабільною: після незначного зростання у 2023 році у 2024 році спостерігається негативна тенденція, яка потребує уваги, оскільки зниження Кз.р.к. може призвести до погіршення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

У 2022 році коефіцієнт маневреності власного капіталу становив 0,21, що свідчить про обмежену гнучкість використання власного капіталу та невисоку частку коштів, вкладених в оборотні активи. У 2023 році показник суттєво зріс до 0,40, що вказує на покращення структури власного капіталу та зростання фінансової маневреності підприємства. Це означає, що підприємство отримало більше можливостей оперативно реагувати на зміни в господарській діяльності.

У 2024 році коефіцієнт незначно знизився до 0,38, однак залишився істотно вищим за рівень 2022 року, що свідчить про збереження відносно високої фінансової гнучкості. Загалом динаміка показника є позитивною, оскільки зростання Км у 2023–2024 роках порівняно з 2022 роком означає підвищення ефективності використання власного капіталу, попри незначне погіршення у 2024 році.

Аналіз динаміки коефіцієнта Бівера протягом 2022–2024 рр. вказує на його критичне відхилення від нормативних значень. Попри нетривалу позитивну тенденцію у 2023 р., подальше різке зниження показника у 2024 р. свідчить про посилення фінансової нестабільності та формування передумов для виникнення кризових явищ у середньостроковій перспективі [38].

Далі слід виконати розрахунки показників рентабельності підприємства, що вказують на рівень прибутковості (збитковості). Приклад розрахунку

показників рентабельності на кінець 2022 року наведено нижче, результати представлені у табл. 2.6 [39]:

$$P_{п.2022}=946395/7236698=0,13 \text{ (грн/грн)}$$

$$P_{а.2022}=748896/(1988024+23271085)/2=0,06 \text{ (грн/грн)}$$

$$P_{в.к.2022}=1233944/(4346690+5316479)/2=0,26 \text{ (грн/грн)}$$

Результати аналізу показників рентабельності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за

період 2022–2024 рр. свідчать про виражену динаміку зростання ефективності у 2023 р.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку показників рентабельності підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024 рр.

Найменування показника	Значення, %			Відхилення 2023 р. від 2022р., %	Відхилення 2024 р. від 2023р., %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
Рентабельність продукції (коефіцієнт), ($P_{п.}$)	13	21	17	8	-4
Рентабельність активів, ($P_{а.}$)	7	6	0,3	-1	-5,7
Рентабельність власного капіталу ($P_{в.к.}$)	26	16	1,2	-10	-14,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Такий стрибок показника відносно 2022 р. став наслідком оптимізації виробничих процесів, зниження собівартості або сприятливої кон'юнктури цін на ринку реалізації. Попри помірне зниження показників у 2024 р., рівень рентабельності залишається вищим за базовий період 2022 р. Це підтверджує збереження загальної позитивної тренду ефективності діяльності, де рентабельність продукції демонструє стійку динаміку з досягненням пікових значень у 2023 р.

Разом із тим зменшення показника в 2024 р може свідчити про зростання витрат або зниження маржі, що потребує додаткового контролю за собівартістю

та ціновою політикою, зниження всіх показників у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. Така динаміка безпосередньо пов'язана з значним зменшенням чистого прибутку підприємства у 2024 році.

Найбільш критична тенденція спостерігалася щодо рентабельності власного капіталу: падіння прибутковості супроводжувалося випереджальним зменшенням обсягу власних джерел фінансування.

Попри те, що протягом 2022–2024 рр. прибутковість загальних активів та власного капіталу зазнавала коливань із тенденцією до зниження у звітному році, усі показники зберігають позитивні значення. Це підтверджує, що діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» залишається прибутковою, а підприємство зберігає фундаментальну здатність до відновлення та покращення фінансових результатів у майбутньому.

Проте усі показники мають позитивне значення, а це означає, що діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» характеризується хоча і незначною, але прибутковістю та ситуація має тенденцію до покращення.

Останнім етапом проведемо розрахунок показників ділової активності підприємства (оборотності). Приклад розрахунку показників на кінець 2022 року наведено нижче, результати представлені у табл. 2.7 [40]:

$$\text{Ко.а.2022} = 8183093 / (19880244 + 17778937) / 2 = 0,43 \text{ (об./рік)}$$

$$\text{Ко.к.з.2022} = 8183093 / ((835224 + 20782 + 6578 + 25577 + 2126459) + (1362518 + 4591 + 2640 + 12074 + 2136847)) / 2 = 2,51 \text{ (об./рік)}$$

$$\text{Ко.д.з.2022} = 8183093 / ((9967560 + 275496 + 98133 + 1651 + 2523782) + (1161204 + 66104 + 460804 + 478 + 2533249)) / 2 = 0,59 \text{ (об./рік)}$$

$$\text{Ко.м.з.2022} = 8183093 / (693432 + 985638) / 2 = 9,75 \text{ (об./рік)}$$

$$\text{Ко.о.з.2022} = 8183093 / (3317783 + 3060763) / 2 = 2,56 \text{ (грн/грн)}$$

$$\text{Ко.в.к.2022} = 8183093 / (5316479 + 4346690) / 2 = 1,69 \text{ (об./рік)}$$

У 2022–2024 рр. коефіцієнт оборотності активів у ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» мав нестійку динаміку: покращення у 2023 р. змінилося погіршенням у 2024 р. У найбільшому ступені зниження оборотності активів було обумовлено зменшенням оборотності запасів та основних засобів (а останні мають значну

частку в активах підприємства). Але вже в 2023р майже всі показники продемонстрували позитивну тенденцію. Так у 2023 році порівняно з 2022 р. коефіцієнт оборотності активів збільшився на 11,63% та склав 0,48 об./рік, а коефіцієнт оборотності основних засобів збільшився на 37,5% та склав 3,52 об./рік, в 2024 році відбулося зниження коефіцієнту оборотності активів на 27,8% до 0,35 об./рік та коефіцієнта оборотності основних засобів на 17,05% до 2,92 об./рік.

Таблиця 2.7

Результати розрахунку показників ділової активності (оборотності)
підприємства ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024 рр

Найменування показника	Значення			Відхилення 2023 р. від 2022р		Відхилення 2024 р. від 2023р	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Коефіцієнт оборотності активів, ($K_{o.a.}$)	0,43	0,48	0,35	0,05	11,63	-0,13	-27,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($K_{o.k.z.}$)	2,51	2,89	1,7	0,38	15,14	-1,19	-41,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($K_{o.d.z.}$)	0,59	0,61	0,46	0,02	3,39	-0,15	-24,59
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів ($K_{o.m.z.}$)	9,75	10,9	8,28	1,15	11,79	-2,62	-24,04
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), ($K_{o.o.z.}$)	2,56	3,52	2,92	0,96	37,5	-0,6	-17,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, ($K_{o.v.k.}$)	1,69	2,2	1,6	0,51	30,18	-0,6	-27,27

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За підсумками 2024 року вперше спостерігається ситуація, коли оборотність кредиторської заборгованості 1,7 об./рік перевищує оборотність дебіторської заборгованості 0,61 об./рік, що створює для підприємства можливість практично використовувати споживче (комерційне) кредитування у фінансуванні своєї діяльності. Зміна співвідношення у 2024 році свідчить про покращення умов використання залучених ресурсів та оптимізацію грошових потоків підприємства. У 2022 році коефіцієнт оборотності власного капіталу становив 1,69 об./рік, що свідчить про помірну ефективність використання власного капіталу для формування доходу. У 2023 році показник зріс до 2,2 об./рік, демонструючи підвищення ефективності використання власних ресурсів підприємства. Проте у 2024 році він знизився до 1,6 об./рік, що вказує на зменшення ефективності застосування власного капіталу та потребує перегляду стратегії використання ресурсів для підвищення доходності.

У 2023 році підприємство демонструвало найкращі показники ділової активності. Проте у 2024 році спостерігається уповільнення оборотності за більшістю показників, що свідчить про зниження ефективності управління активами, капіталом і зобов'язаннями та потребує коригування фінансової й операційної політики підприємства.

2.3 Аналіз людського капіталу на підприємстві

У цьому підрозділі буде проведено аналіз якісних та кількісних характеристик персоналу за напрямками, що буде використано для оцінки людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Зокрема, порівняння динаміки чисельності з показниками продуктивності праці та рівнем кваліфікації працівників допоможе ідентифікувати зони неефективності. Це стане базою для розробки заходів щодо оптимізації витрат на персонал при одночасному підвищенні його якісного рівня, аналіз проведено на основі даних отриманих на підприємстві та у звітних документах, що є у вільному доступі. У таблиці 2.8 простежено зміни кадрової структури за категоріями

персоналу у 2022–2024 рр. Насамперед варто відзначити стрімку тенденцію до скорочення чисельності персоналу, що зумовлено комплексом деструктивних факторів. Ключовими серед них є системна криза в металургійній галузі та суттєве зниження ділової активності в регіоні через ведення бойових дій.

Таблиця 2.8

Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за категоріями
у 2022-2024 рр.

Показник	Чисельність працівників, осіб			Відхилення 2023р від 2022 р		Відхилення 2024р від 2023р	
	2022	2023	2024	абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність на підприємстві	2123	1812	1805	- 311	-14,6	-7	-0,39
Чисельність промислово-виробничого персоналу	1996	1680	1674	-316	-15,8	-6	-0,4
Робочі	1595	1283	1282	-312	-19,6	-1	-0,1
Керівники	162	163	163	1	0,6	-	-
Фахівці	239	234	229	-5	-2,09	-5	-2,1
Службовці	-	-	-	-	-	-	-
Чисельність непромислово-виробничого персоналу	127	132	131	5	3,9	-1	-0,8
Робочі	43	45	40	2	4,7	-5	-11,1
Керівники	4	5	5	1	25	-	-
Фахівці	80	82	86	2	2,5	4	4,9
Службовці	-	-	-	-	-	-	-
Питома вага персоналу, %, з них:							
– промислово-виробничого персоналу	94,02	92,72	92,74	-1,3	-1,38	0,02	0,02
– непромислово-виробничого персоналу	5,98	7,28	7,26	1,3	21,7	-0,02	-0,3

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

Зокрема, у 2023 році середньооблікова чисельність працівників становила 1812 осіб, що на 14,6% менше порівняно з 2022 роком. У 2024 році темпи скорочення стабілізувалися: чисельність персоналу зменшилася лише на 0,39%, що свідчить про певну адаптацію кадрового складу до поточних умов.

Динаміка чисельності промислово-виробничого персоналу свідчить про значне скорочення штату у 2023 році, коли кількість працівників зменшилася на 15,8% з 1996 осіб до 1680 осіб. Проте у 2024 році ситуація стабілізувалася, і чисельність ПВП склала 1674 особи, що лише на 6 осіб менше порівняно з попереднім роком.

Упродовж 2022–2024 років на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» зафіксовано стійку тенденцію до оптимізації чисельності персоналу. Найбільш масштабне скорочення відбулося у 2023 році, коли середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 14,6% – з 2123 до 1812 осіб. У 2024 році відбулася відносна стабілізація кадрового складу на рівні 1805 осіб. Водночас динаміка структури персоналу була нерівномірною: питома вага непромислово-виробничого персоналу у 2023 році зросла на 3,9%, проте вже у 2024 році цей показник скоригувався у бік зменшення на 0,8%, що вказує на зусилля керівництва щодо раціоналізації управлінського та допоміжного апарату».

Показовим аспектом кадрової політики підприємства є збереження стабільної чисельності керівного апарату: чисельність керівників протягом досліджуваного періоду залишалася практично незмінною (162–163 особи). Це свідчить про прагнення зберегти управлінське ядро навіть в умовах суттєвого скорочення штату підлеглих. Однак на фоні стрімкого зменшення кількості робітників така статика призвела до зміни структурних пропорцій: частка менеджменту в загальному штаті зросла, а норма керованості (кількість підлеглих на одного керівника) відповідно знизилася.

Паралельно з цим категорія фахівців демонструє тенденцію до поступової оптимізації. Протягом 2023–2024 рр. спостерігається плавне щорічне скорочення цієї групи на 2,1% (з 239 до 229 осіб), що свідчить про помірну адаптацію інтелектуального потенціалу підприємства до поточних масштабів

діяльності. Для наочності на рис. 2.2 проілюстровано розподіл персоналу за категоріями у 2024 р.

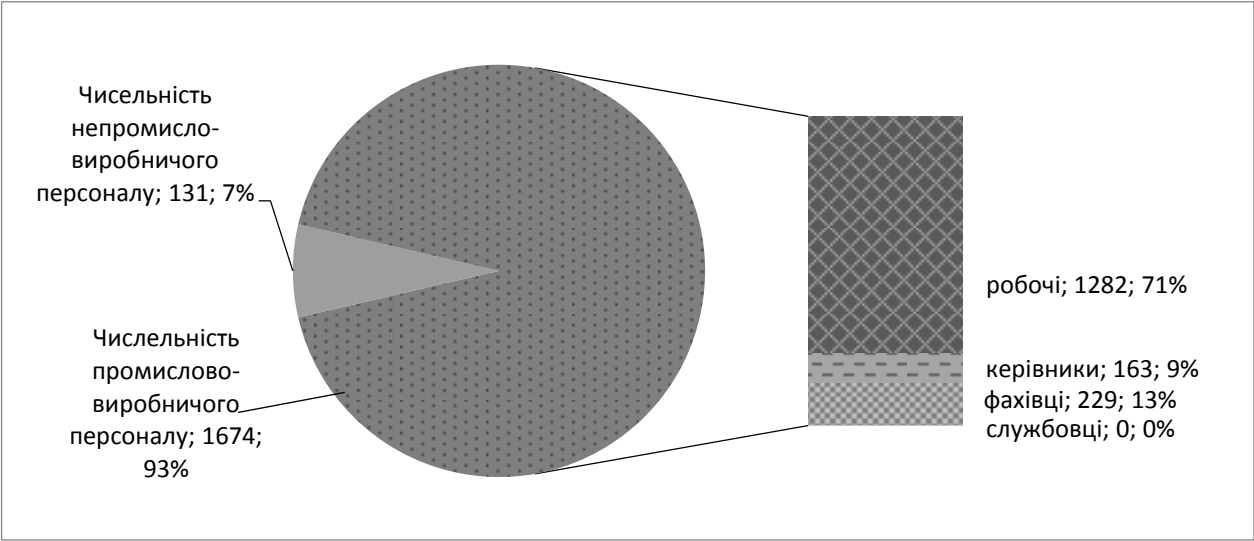


Рисунок 2.2 Розподіл персоналу за категоріями у 2024 році

Не менш важливим елементом аналізу кадрового потенціалу, є аналіз розподілу працівників за статевою ознакою. Результати аналізу можна побачити у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за гендерною ознакою у 2022-2024 рр

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	на 31.12.2022		на 31.12.2023		на 31.12.2024		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Чоловіки	1375	65,08	1056	58,28	1035	57,35	-319	-23,2	-21	-1,99
Жінки	738	34,92	756	41,72	770	42,65	18	2,44	14	1,85
Всього	2113	100,00	1812	100,00	1805	100,00	-301	-14,25	-7	-0,35

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

Результати дослідження, наведені у табл. 2.9, фіксують випереджальні темпи залучення жіночої праці на тлі скорочення загальної чисельності персоналу. Протягом 2022–2023 рр. відбулося різке падіння кількості чоловіків у штаті (на 23,2%), що контрастує із приростом кількості жінок на 2,44%. У 2024 році вектор змін залишився незмінним, проте темпи зростання жіночого

персоналу (1,85%) та скорочення чоловічого (1,99%) майже вирівнялися, що свідчить про формування нової структури людського потенціалу організації. Для більшої наочності розподіл персоналу за статеву ознакою у 2022-2024 рр. представлений на рис. 2.3.

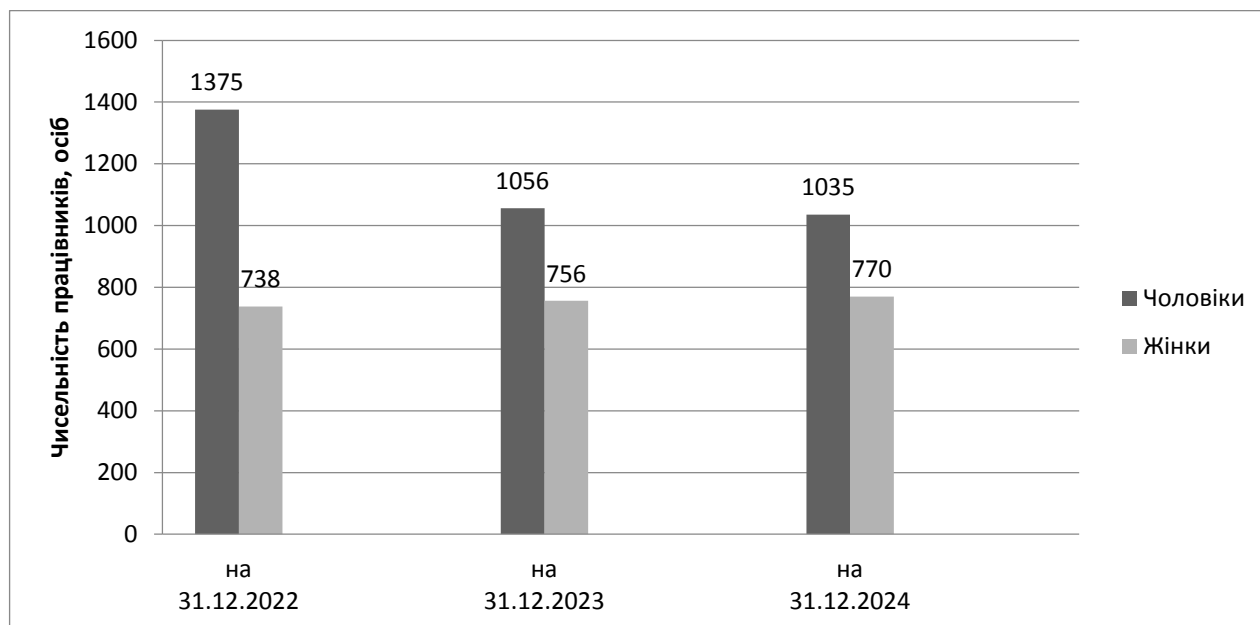


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу за гендерною ознакою

Дані рисунка 2.3 підтверджують тенденцію заміщення чоловічої праці жіночою у тих виробничих сферах, де це є технічно та технологічно можливим. Така демографічна трансформація є прямим наслідком дії форс-мажорних обставин – запровадження воєнного стану та проведення загальної мобілізації. Вимушене скорочення частки чоловічого персоналу спонукає підприємство до адаптації кадрової політики, зокрема через активне залучення та перекваліфікацію жінок для виконання функцій, що традиційно вважалися чоловічими.

Водночас аналіз вікової структури персоналу відіграє стратегічну роль у проектуванні ефективних систем мотивації. Це зумовлено варіативністю професійних цілей та потреб працівників різних вікових категорій, представлено в табл. 2.10, що потребує диференційованого підходу до розробки програм стимулювання.

Аналіз вікового розподілу персоналу свідчить про суттєву трансформацію кадрового складу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Протягом

досліджуваного періоду зафіксовано стрімке скорочення частки найбільш продуктивної категорії працівників віком 30–50 років: якщо у 2022 році їхня питома вага становила 65,47%, то у 2023 році вона знизилася до 56,68%.

Таблиця 2.10

Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за віком
у 2022-2024 рр

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	на 31.12.2022		на 31.12.2023		на 31.12.2024		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Молодше 30 років	323	15,21	213	11,75	210	11,63	-110	-34,05	-3	-1,41
30-50 років	1388	65,47	1027	56,68	1005	55,69	-361	-26,01	-22	-2,14
Старші 50 років	412	19,32	572	31,57	590	32,68	160	38,83	18	3,15
Всього	2133	100,00	1812	100,00	1805	100,00	-321		-7	

Джерело: проаналізовано автором за даними підприємства

Паралельно спостерігається негативний тренд серед молоді (до 30 років): їхня частка зменшилася на 34,05% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а у 2024 році відбулося додаткове падіння на 1,41%. Водночас категорія працівників старше 50 років демонструє найбільш динамічне зростання – у 2023 році приріст чисельності цієї групи склав 38,83% відносно показника 2022 року. Для більшої наочності розподіл персоналу за віком у 2022-2024 рр. представлений на рис. 2.4

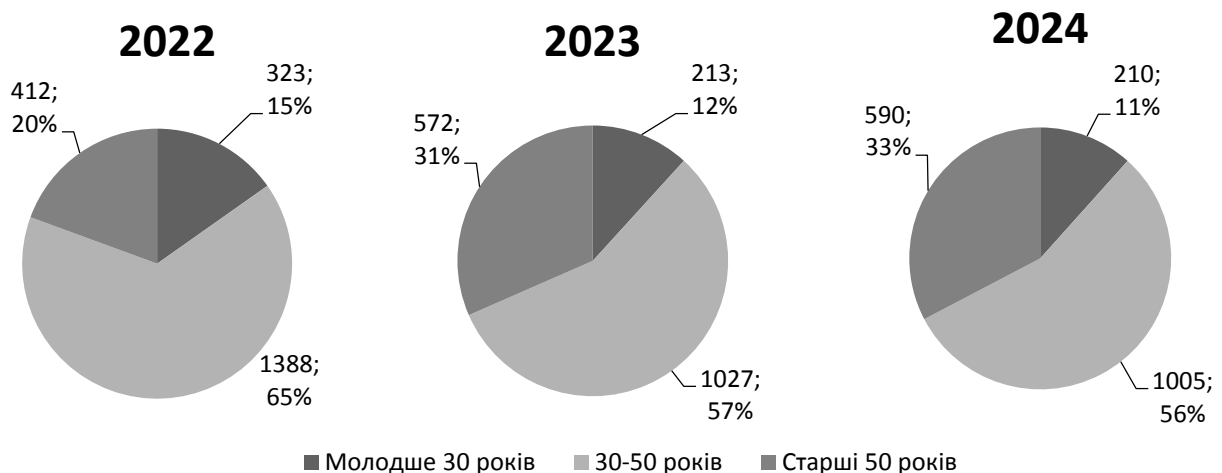


Рисунок 2.4 – Розподіл персоналу за віком 2022-2024 рр (осіб)

Ці зміни у віковій структурі персоналу є надзвичайно показовими. Вони свідчать про процес «старіння» трудового колективу, що є типовим явищем для українського підприємства в умовах воєнного стану та демографічної кризи. Категорія 30–50 років – це найбільш затребуваний мобілізаційний ресурс. Скорочення цієї групи безпосередньо пов'язане з призовом працівників до лав ЗСУ. Зменшення кількості працівників молодше 30 років пояснюється виїздом молоді за кордон або в більш безпечні регіони, а також загальним дефіцитом молодих спеціалістів на ринку праці. Зростання частки працівників 50+ відбувається тому, що ця категорія є найбільш стабільною: вони менше підпадають під мобілізацію та рідше схильні до зміни місця проживання. Підприємство змушене заохочувати працівників пенсійного та передпенсійного віку залишатися на робочих місцях, щоб перекрити дефіцит кадрів.

Кваліфікаційний рівень робітників безпосередньо залежить від рівня їх освіти. Тому важливо приділити увагу та відстежити зміни у складі працівників за рівнем освіти, показники розподілу персоналу за рівнем освіти представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники розподілу персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за рівнем освіти у 2022-2024 рр

Показник	Чисельність працівників						Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	на 31.12.2022		на 31.12.2023		на 31.12.2024		абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
	осіб	%	осіб	%	Осіб	%				
Вища освіта	392	18,46	395	21,80	397	21,99	3	0,77	2	0,51
Технікум	653	30,29	714	39,40	725	40,17	61	9,34	11	1,54
Коледж	1085	51,11	701	38,69	689	37,84	-384	-35,39	-12	-1,71
Середня освіта	3	0,14	2	0,11	0	0,00	-1	-33,3	-2	0
Всього	2123	100,00	1812	100,00	1805	100,00	-311	-14,65	-7	-0,39

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

Дослідження структури персоналу за рівнем освіти виявило, що традиційно найбільшу питому вагу мають робітники із середньою спеціальною освітою (випускники професійно-технічних училищ та коледжів), проте спостерігається стійка тенденція до скорочення цієї групи: з 51,25% у 2022 році до 37,84% у 2024 році.

Мінімальною є частка працівників із загальною середньою освітою. Якщо у 2022 році їхня кількість була незначною (3 особи), то станом на 2024 рік такі працівники у штаті відсутні. Це свідчить про реалізацію стратегії підвищення якості виробничих процесів через безперервне навчання та пріоритетне скорочення низькокваліфікованих кадрів, які не демонструють готовності до професійного розвитку.

Натомість питома вага фахівців із вищою освітою залишається стабільно високою та варіюється в межах 18,46–21,99%. Узагальнюючи дані табл. 2.4 можна констатувати зростання загального освітнього рівня персоналу, що є базовою умовою для нарощування інтелектуального капіталу підприємства, Більш наочно це можна побачити на рис. 2.5.

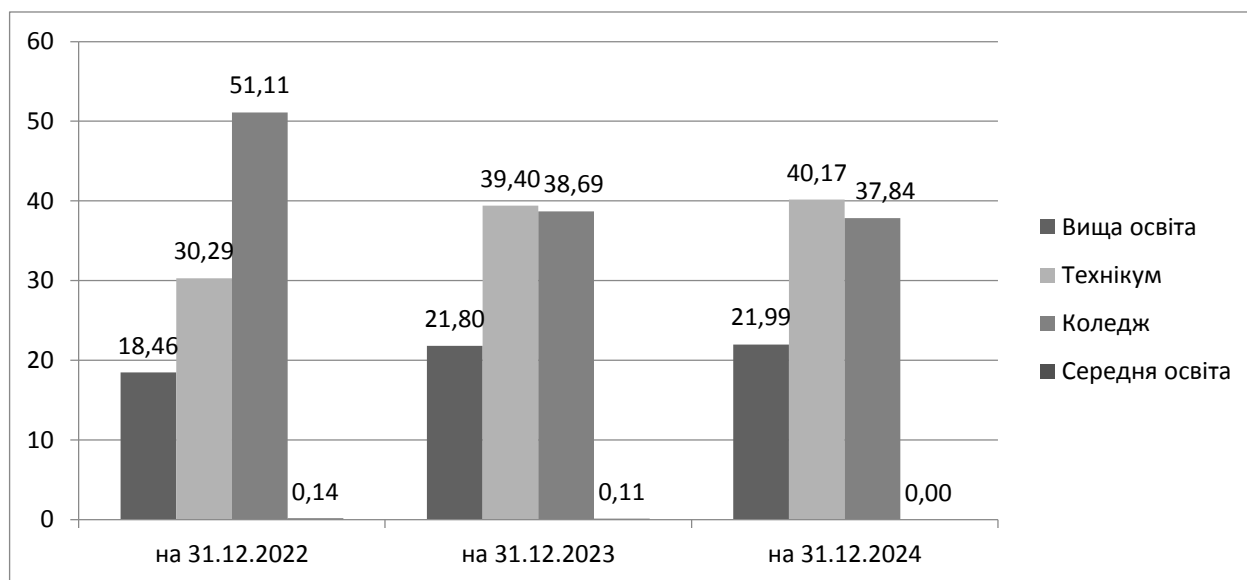


Рисунок 2.5 Розподіл персоналу за рівнем освіти 2022-2024 рр (%)

Тенденція до скорочення низькокваліфікованих кадрів та стабілізація частки фахівців із вищою освітою підтверджують успішне впровадження концепції «безперервного навчання»..

Забезпеченість підприємства кадрами залежить від їхнього руху протягом аналізованого періоду. Важливість цього виду дослідження пояснюється тим, що стабільність кадрів дозволяє скоротити витрати на адаптацію нових співробітників та витратити їх на розвиток вже існуючого персоналу, формули для розрахунку можна побачити у додатку Ж. Результати аналізу руху кадрів надані у таблиці 2.12 [41].

Таблиця 2.12

Аналіз руху персоналу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022 -2024 рр.

Показник	Значення			Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абс., +/-	Відносне, %	абс., +/-	Відносне, %
Середньооблікова чисельність на підприємстві	2123	1812	1805	-311	-14,65	-7	-0,39
Чисельність персоналу на початок року	2315	1931	1693	-384	-16,59	-238	-12,33
Чисельність персоналу на кінець року	1931	1693	1917	-238	-12,33	224	13,23
Кількість прийнятого персоналу	61	70	57	9	14,75	-13	-18,57
Кількість персоналу, що вибули, в т.ч.	253	381	390	128	50,59	9	2,36
Звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	253	381	390	128	50,59	9	2,36
Сумарна кількість прийнятих та вибулих працівників	314	451	447	137	43,63	-4	-0,89
Коефіцієнт обороту щодо прийому, ($K_{пр.}$)	2,8	3,86	3,16	1,06	0,37	-0,7	-0,18
Коефіцієнт обороту щодо вибуття, ($K_{виб.}$)	11,92	21,02	21,61	9,1	0,76	0,59	0,03
Коефіцієнт загального обороту, ($K_{з.о.}$)	14,79	24,88	24,76	10,09	0,68	-0,12	-0,005
Коефіцієнт заміщення, ($K_{з.}$)	-11,91	-21,03	-18,84	-9,13	0,76	2,19	0,10
Коефіцієнт плинності кадрів, ($K_{п.к.}$)	11,92	21,02	21,61	9,1	0,76	0,59	0,03

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» розглядає освітній рівень не лише як формальний показник, а як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та нарощування людського капіталу.

Як було обґрунтовано вище, на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» спостерігається стрімке зниження чисельності персоналу, що зумовлено глибокою галузевою кризою та воєнними діями. Аналіз показників руху кадрів у 2023 році підтверджує негативну динаміку: коефіцієнт обороту з вибуття зріс до 21,02, що на 0,76% перевищує рівень попереднього року. Водночас коефіцієнт обороту з прийому демонструє зворотну тенденцію до зниження, що вказує на обмеження інвестицій у залучення нових людських ресурсів. Коефіцієнт плинності персоналу вказує на те, що кількість людей, що звільнились за власним бажанням теж збільшується, але, цілком можливо, що таку заяву робітники пишуть під певним тиском обставин.

Так за аналізований період плинність кадрів в цілому зросла на 0,79%. У 2024 році на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» цей показник склав 21,61%, при нормі у 3-5%. Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2022-2023 р має тенденцію до збільшення, це може стати причиною зниження стабільності складу кадрів. Крім того постійна зміна працівників змушує витрачати багато часу на адаптацію нових співробітників.

Динаміка коефіцієнта загального обороту свідчить про суттєву дестабілізацію кадрового складу протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2022 році цей показник становив 14,59, то у 2023 році він зріс до 24,88. У 2024 році спостерігалось незначне зниження на 0,12, що зафіксувало показник на рівні 24,76. Це призводить до розмивання професійних стандартів. Постійна зміна кадрів тягне за собою високі витрати на рекрутинг та адаптацію, при цьому продуктивність праці знижується через відсутність досвідчених фахівців.

Ефективність підприємства безпосередньо залежить від рівня кваліфікації персоналу, що формує основу його людського капіталу. Систематичний моніторинг компетенцій та впровадження програм розвитку є необхідними умовами для нарощування інтелектуального капіталу та реалізації людського

потенціалу працівників. Аналіз основних програм щодо навчання та розвитку персоналу надано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз основних програм щодо навчання та розвитку персоналу ПАТ
«ІНТЕРПАЙП НТЗ» у 2022-2024 рр.

Показник	Значення			Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абс., +/-	Відносне, %	абс., +/-	Відносне, %
Внутрішнє навчання в т.ч.	553	633	685	80	14,47	47	8,21
підготовлено	29	35	38	6	20,69	3	8,57
перепідготовлено	150	154	156	4	2,66	2	1,3
навчено професії ²	374	444	491	70	18,72	47	10,59
Навчання «Кадровий резерв» в т.ч	8	7	8	-1	-12,5	1	14,29
майстри	3	4	4	-19	33,33	-	-
лінійні керівники	2	2	2	-	-	-	-
начальники управління	1	0	1	-1	-	1	-
начальники цехів	2	1	1	-1	-50	-	-
директора заводів, директора служб	0	0	0	-	-	-	-
Виробничо-технічні курси (ВТК)	144	149	152	5	3,47	3	2,01
Курчи цільового призначення (КЦП)	68	74	76	6	8,82	2	2,70
Всього	773	863	921	90	11,64	58	6,72

Джерело: проаналізовано та узагальнено автором за даними підприємства

У 2022 році навчання пройшли 773 співробітника, що складає 36,41% від середньооблікової чисельності персоналу. У 2023 році кількість працівників, що пройшли будь-яке навчання збільшилось 8,82%, а у 2024 – на 2,7%. Ці показники є дуже позитивними, особливо на тлі попередніх даних про високу плинність кадрів. Вони свідчать про те, що ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» намагається компенсувати кількісні втрати персоналу через підвищення якості людського капіталу. Коли підприємство втрачає людей (через мобілізацію чи

міграцію), ті, хто залишилися, повинні виконувати більше функцій. Це потребує швидкого перенавчання та опанування суміжних професій.

«Кадровий резерв» – одна з ключових програм розвитку персоналу, що діє в ІНТЕРПАЙП НТЗ. Її метою є підготовка кандидатів для заміщення центральних керівних посад. Незважаючи на загальну кризову ситуацію та скорочення персоналу, програма підготовки резерву зберігає стабільні кількісні показники (8 осіб у 2022 році та 7-8 осіб у 2023-2024 рр.). Це свідчить про пріоритетність стратегічного планування наступництва керівних кадрів.

Для забезпечення підприємства кадрами, а також недопущення простоїв шляхом взаємозамінності робочих, на підприємстві існує система внутрішнього навчання. Вона проводить підготовку, перепідготовку та навчання суміжним професіям. Цей показник має позитивну тенденцію та за аналізований період збільшився на 22,68%, що свідчить про активні зусилля підприємства щодо збереження операційної спроможності в умовах кризи. Така позитивна динаміка демонструє перехід до моделі «гнучкого використання людського капіталу».

Позитивна динаміка професійного розвитку персоналу простежується за показниками навчання на виробничо-технічних курсах (ВТК). У 2022 році відповідну підготовку пройшли 144 особи, а у 2023 році їхня кількість зросла до 149 осіб, що на 3,47% перевищує показник попереднього періоду. У 2024 році висхідна тенденція зберіглася: кількість слухачів курсів склала 152 особи, продемонструвавши приріст у 2,01% порівняно з 2023 роком.

Курси цільового призначення (КЦП) спрямовані на поглиблене вивчення технологічних процесів, систем управління якістю та екологічного менеджменту, а також правил промислової безпеки. У 2023 році кількість слухачів КЦП зросла на 8,82% порівняно з попереднім роком. У 2024 році позитивна динаміка зберіглася: показник збільшився ще на 2,7%, охопивши 76 осіб.

Фонд оплати праці персоналу – це основний економічний показник по оплаті праці, він широко використовується в господарській діяльності, при

аналізі та у статистичній звітності. Та включає в себе основну і додаткову заробітну плату працівникам підприємства, компенсаційні та заохочувальні виплати. Фонд заробітної плати складається з разових заохочуваних та компенсаційних виплат в ПАТ «ІНТЕПАЙП НТЗ» та базового окладу.

1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво;

2. Оплата при переведенні працівника на нижче оплачувану роботу у випадках та розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм вироблення та виготовлення продукції, яка виявилася браком, не з вини працівника.

3. Оплата праці за час перебування у відрядженні.

Базове винагородження:

1. доплата за обслуговування верстатів понад норму.
2. оплата за брак штату.
3. доплата сумісникам за обслуговування верстатів понад норми.
4. розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт.

Надбавки та доплата :

1. премія (за рік).
2. праця в нічні та вечірні зміни.
3. оплата та доплата роботи у святкові та неробочі дні за графіком, у розмірах та за розцінками, встановленими чинним законодавством.

Невідпрацьований час:

1. оплата простоїв не з вини працівника;
2. оплата працівникам, які залучаються до виконання державних чи громадських обов'язків;
3. оплата, а також суми грошових компенсацій у разі не використання щорічних (основних та додаткових);

4.оплата працівникам - донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;

5.оплата додаткових відпусток (понад тривалості, передбаченої законодавством);

6.оплата спеціальної перерви у роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгового часу неповнолітнім;

Інші додаткові виплати:

1. суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників

2.оплата та доплата роботи у святкові та неробочі дні поза графіком, у розмірах та за розцінками, встановленими чинним законодавством

Разові заохочування та компенсаційні виплати:

1.Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер. Зокрема:

2.премія технологам за ремонт;

3.оплата відрядна (без премії);

4.заохочення з фонду начальника;

5.оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

6.одноразове заохочення для працюючих пенсіонерів за навчання співробітників;

7.премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;

8.одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці;

9.заохочення за дотримання трудової дисципліни за квартал.

10.заохочення новоприйнятих робітників за проходження процедури працевлаштування в стислі терміни

11.Матеріальна допомога, яка має систематичний характер, надана всім або більшості працівників.

12.Змагання з трудової вахти.

13.Доплата за орендоване житло.

Матеріальним стимулом, окрім преміальної винагороди, що встановлюється в залежності від рівня посади, на підприємстві є преміальне заохочення працівників, що зробили значний внесок у виконання виробничого плану, показали високу результативність, відповідальність і професіоналізм. Так для керівників з функцією «Виробництво» встановлено максимальний розмір премії на рівні 60% (по окремим керівникам на рівні до 80%). Для робітників з функцією «Виробництво» встановлено максимальний розмір премії на рівні 40%. Фахівці і службовці знаходяться на «бонусної» системи преміювання. Максимальний розмір бонусу – 20% [31].

З метою заохочення працівників, які зробили великий внесок у забезпечення виконання виробничої програми, показали високу результативність, професіоналізм і відповідальність щомісяця виплачується додаткова премія за результати праці – до 200%, залежно від виконання норм виробітку. Висока змінна частина в доході працівника дозволила більш гнучко реагувати на коливання обсягів виробництва і зміни режимів роботи.

Преміювання працівників проводиться за груповими та індивідуальними показниками, що враховує результати роботи заводу, цеху, дільниці, бригади і конкретного працівника. У 2024 році на основі аналізу діючих показників, рівня їх досягнення проводилася робота щодо перегляду показників преміювання працівників підрозділів, шкал преміювання; переглядався їхній діапазон.

Нематеріальна мотивація представлена на підприємстві дією Колективного договору, що забезпечує соціальну захищеність робітників. Серед його пунктів можна виділити:

1. Додаткові вихідні дні за рахунок коштів підприємства у зв'язку з сімейними обставинами.
2. Забезпечення молоком працівників, на місцях з шкідливими умовами праці.
3. Надання дітям працівників, що загинули на виробництві або є учасниками бойових дій безкоштовними путівками в літній табір.

4. Допомога працівникам, в розмірі 5000 грн., на кожную народжену дитину за рахунок коштів підприємства.

5. Надання путівок працівникам на санаторно-курортне лікування за рахунок коштів соціального страхування і профспілкового комітету.

Проаналізуємо динаміку витрат на персонал за 2022- 2024 рр на рис. 2.6. Витрати на персонал в 2023р порівняно з 2022 р збільшилось, але незначно на 29 198 тис грн , а в2024 р порівняно з 2023 р збільшилося на 149 991тис грн., зв'язку із збільшенням обсягів виробництва. Різке зростання витрат у 2024 році є індикатором адаптації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» до ринкових реалій, де людський ресурс стає дефіцитним і дорогим активом, що потребує значних фінансових вкладень для підтримання виробничого циклу.

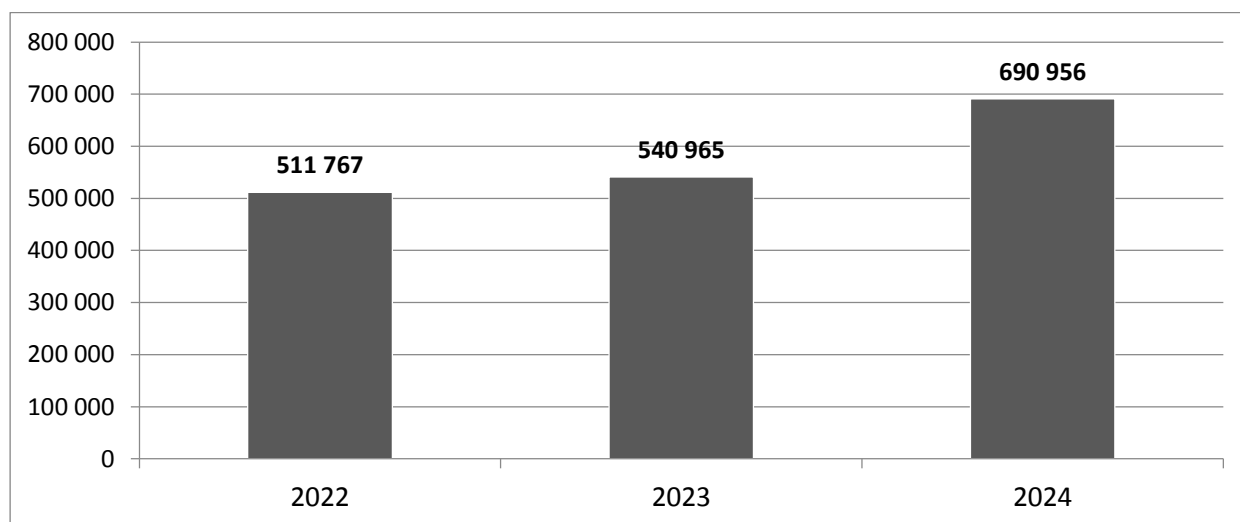


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на персонал за 2022- 2024 рр (тис грн)

Витрати на персонал в 2023р порівняно з 2022 р збільшилось, але незначно на 29 198 тис грн , а в2024 р порівняно з 2023 р збільшилося на 149 991тис грн., зв'язку із збільшенням обсягів виробництва. Різке зростання витрат у 2024 році є індикатором адаптації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» до ринкових реалій, де людський ресурс стає дефіцитним і дорогим активом, що потребує значних фінансових вкладень для підтримання виробничого циклу.

Враховуючи загальне скорочення чисельності працюючих, такий приріст фонду оплати праці свідчить про значне зростання середньої заробітної плати на підприємстві. Це є вимушеним, але необхідним кроком для стримування

критичної плинності кадрів. Зростання витрат на персонал при збільшенні обсягів виробництва є ознакою підвищення ціни людського капіталу. Підприємство усвідомлює, що в умовах дефіциту кадрів збереження наявного фахівця є економічно вигіднішим, ніж найм та навчання нового.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проаналізувавши діяльність ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" у 2024 році результаті, від звичайної діяльності до оподаткування Товариство отримало збиток у сумі 28 810 тис. грн. Аналіз фінансових аспектів управління персоналом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» свідчить про зміну стратегії фінансування людського капіталу в умовах активізації виробничої діяльності. Якщо у 2023 році зростання витрат на персонал було номінальним (+29 198 тис. грн), то у 2024 році відбувся суттєвий стрибок – на 149 991 тис. грн. Це безпосередньо пов'язано з інтенсифікацією виробництва та необхідністю фінансового стимулювання працівників в умовах підвищеного навантаження.

Різке зростання витрат у 2024 році є індикатором адаптації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» до ринкових реалій, де людський ресурс стає дефіцитним і дорогим активом, що потребує значних фінансових вкладень для підтримання виробничого циклу. Збільшення витрат у 2024 році відображає перехід підприємства до політики капіталізації людських ресурсів: кошти спрямовуються не лише на виплати, а й на забезпечення взаємозамінності та розвиток мультифункціональності робітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності використання людського капіталу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

У ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ", застосовується чимало заходів щодо мотивації працівників підприємства, але оцінка економічних показників, а зокрема плинність кадрів не зменшується. Різке зростання витрат у 2024 році є індикатором адаптації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» до ринкових реалій, де людський ресурс стає дефіцитним і дорогим активом, що потребує значних фінансових вкладень для підтримання виробничого циклу. Збільшення витрат у 2024 році відображає перехід підприємства до політики капіталізації людських ресурсів: кошти спрямовуються не лише на виплати, а й на забезпечення взаємозамінності та розвиток мультифункціональності робітників. тому необхідно шукати та запроваджувати нові заходи.

Проаналізувавши діяльність ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ", встановлено, що через низку причин – таких як криза у гірничо-металургійній галузі, нестабільна політична ситуація та війна – підприємство вимушене скорочувати персонал. Це, в першу чергу, негативно впливає на мотивацію працівників, які втрачають довіру до підприємства та відчуття нестабільності. У зв'язку з цим, були сформульовані проєктні пропозиції, основною метою яких є розвиток досліджуваного підприємства та вдосконалення механізмів його діяльності.

Упродовж останніх десятиліть вітчизняні та міжнародні підприємства, включаючи гігантів металургійної галузі, постійно шукають шляхи оптимізації своєї структури та підвищення ефективності. ІНТЕРПАЙП НТЗ не є винятком. У минулому, як і багато інших великих промислових підприємств, ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" могло покладатися на традиційні методи оптимізації, що часто зводилися до лінійного скорочення штату без глибокого аналізу

функціональних зв'язків та довгострокових наслідків. Такі підходи, хоча й давали швидкий, але тимчасовий економічний ефект, часто призводили до зниження морального духу працівників, втрати ключових компетенцій та погіршення виробничих показників у перспективі.

Світова практика показує, що прості скорочення без реінжинірингу процесів є неефективними. Наприклад, досвід американських сталеливарних компаній у 1980-х роках, які масово скорочували персонал у відповідь на кризу, показав, що без одночасного впровадження нових технологій та перегляду системи управління їхня конкурентоспроможність лише знижувалася. Натомість, компанії, які інвестували в навчання та розвиток персоналу навіть під час рецесії, такі як деякі німецькі та японські виробники, змогли швидше відновитися та зайняти лідируючі позиції [43].

У відповідь на ці виклики та ґрунтуючись на уроках минулого, ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ" переходить до більш системного, комплексного та стратегічного підходу до управління персоналом. Цей підхід кардинально відрізняється від попередніх спроб тим, що він не просто фокусується на лінійному скороченні витрат, а переосмислює функціонал, бізнес-процеси та необхідні компетенції персоналу з метою створення гнучкої, адаптивної та високопродуктивної організаційної структури. Це передбачає не лише оптимізацію чисельності, а й значні інвестиції в людський капітал: програми перекваліфікації, розвиток внутрішніх ресурсів, створення системи наставництва та побудову міцних, довірливих стосунків з працівниками. Досвід таких глобальних гравців, як ArcelorMittal, доводить, що гнучкі системи навчання, постійна ротація кадрів між підрозділами та активні програми з підвищення кваліфікації є невід'ємними елементами для збереження конкурентоспроможності в умовах стрімко мінливого ринку.

Отже, основною, найглобальнішою проблемою є недосконала організація роботи (функціонал персоналу) всередині компанії. Для її вирішення необхідно знизити витрати роботодавця на забезпечення трудової діяльності. Проведення

процедур оптимізації в більшості випадків спрямоване саме на зменшення цих витрат.

У зв'язку зі зростанням замовлень та обсягів виробництва осей і колісних пар, оптимізація чисельності виробничого персоналу стає не просто бажаним, а ключовим завданням для ПАТ "ІНТЕРПАЙП НТЗ". Вона спрямована на забезпечення ефективного функціонування цеху, мінімізацію витрат при збереженні високої якості та продуктивності, та потребує комплексного підходу, що поєднує глибокий аналіз поточної ситуації, впровадження сучасних технологічних рішень та ефективні інструменти управління людськими ресурсами [44].

Реалізація напрямку «Оптимізації чисельності виробничого персоналу цеху з виготовлення осей та колісних пар» у ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є стратегічно важливим та економічно обґрунтованим кроком, зумовленим низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, а також потенційними вигодами для підприємства. Сприятлива ринкова кон'юнктура створює вікно можливостей для оптимізації виробничих процесів та чисельності персоналу з метою максимізації прибутку від збільшення обсягів виробництва.

Ефективне управління витратами, зокрема витратами на персонал, є ключовим фактором конкурентоздатності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [45].

Фонд оплати праці (ФОП) є однією з найбільш значущих та водночас чутливих статей витрат для будь-якого виробничого підприємства, особливо у металургійній галузі, де масштаби виробництва та потреба у кваліфікованому персоналі залишаються високими. Ефективне управління ФОП має прямий і часто миттєвий вплив на ключові економічні показники.

З погляду економічної теорії, ФОП є змінною статтею витрат, яка, якщо її не оптимізувати, може знижувати конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Основні наслідки неефективного управління ФОП включають:

– Зростання собівартості продукції: це найбільш очевидний вплив. Кожен додатковий працівник або збільшення заробітної плати без відповідного зростання продуктивності праці або обсягів виробництва прямо пропорційно збільшує собівартість одиниці продукції. Це означає, що підприємство витрачає більше ресурсів на виробництво кожної тонни металу чи одиниці продукції, що знижує маржу прибутку та робить продукцію менш привабливою для покупців, які орієнтуються на ціну.

– Зниження рентабельності: вищі витрати на оплату праці, що не компенсуються пропорційним збільшенням доходу від реалізації, неминуче зменшують ключові показники рентабельності. Це стосується рентабельності продажів (який відсоток від виручки залишається після покриття витрат), рентабельності активів (наскільки ефективно використовуються активи для генерації прибутку) та рентабельності власного капіталу (наскільки ефективно компанія використовує кошти інвесторів). Низька рентабельність сигналізує про неефективність бізнес-моделі.

– Зменшення інвестиційної привабливості: підприємство, яке демонструє високі та неефективні витрати на персонал, стає менш привабливим для потенційних інвесторів. Інвестори шукають компанії з високою оперативною ефективністю та потенціалом зростання. Неефективний ФОП вказує на низьку ефективність управління ресурсами та може стати "червоним прапорцем" для тих, хто розглядає довгострокові вкладення [46].

– Обмеження для інновацій та розвитку: кошти, що "заморожені" у надмірному або неефективно розподіленому фонді оплати праці, не можуть бути спрямовані на критично важливі напрямки розвитку. Це включає модернізацію застарілого обладнання, інвестиції у науково-дослідні розробки, впровадження нових, більш ефективних технологій, або ж у програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, неефективний ФОП гальмує довгостроковий стратегічний розвиток підприємства.

Розглянемо, як ці теоретичні положення можуть проявлятися в реальній діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», зокрема у цеху з виготовлення осей та колісних пар. Наприклад: Пряме зниження маржі прибутку через надлишкову чисельність.

Припустимо, аналіз показує, що у цеху з виготовлення осей та колісних пар ідентифіковано 10 робочих місць, які можна оптимізувати без шкоди для обсягів та якості виробництва (наприклад, за рахунок автоматизації певних процесів або перерозподілу функцій). Якщо середня місячна зарплата (з урахуванням усіх нарахувань та податків) на цих позиціях становить 25 000 грн, то щомісяця підприємство витрачає додаткові 250 000 грн (10 працівників * 25 000 грн). У масштабах року це колосальні 3 мільйони гривень.

Ці кошти є прямою втратою прибутку. Вони могли б бути спрямовані на:

– Зниження ціни продукції, що зробило б її більш конкурентоспроможною на ринку та дозволило б збільшити обсяги продажів.

– Інвестиції у нове, більш продуктивне обладнання, яке дозволило б автоматизувати ще більше процесів або збільшити швидкість виробництва.

– Преміювання найбільш продуктивних працівників, що підвищило б їхню мотивацію та лояльність. Якщо річний обсяг продажів цеху, наприклад, становить 500 мільйонів гривень, то ці 3 мільйони гривень можуть знижувати загальну рентабельність продажів на 0,6%. Здається, невеликою цифрою, але в умовах жорсткої конкуренції, де кожен відсоток має значення, це може бути критичною різницею між прибутковим та збитковим виробництвом [47].

Розглянемо "Ефект доміно" на виробничих процесах та приховане зниження продуктивності. Надмірна чисельність персоналу часто призводить до розмиття відповідальності, неефективного використання робочого часу та штучного збільшення тривалості операцій. Наприклад проаналізуємо ситуацію, де на новому, високоавтоматизованому верстаті операцію, яку може ефективно виконати один висококваліфікований спеціаліст, продовжують виконувати двоє або троє працівників за старою, звичною схемою. Це не тільки призводить до

перевитрати робочого часу та, відповідно, фонду оплати праці, але й уповільнює загальний виробничий цикл.

Подібне неефективне використання робочої сили може створювати "приховані простої" або ж знижувати темп роботи, адже працівникам просто нічим зайнятися або вони не відчують тиску для підвищення продуктивності. Оптимізація дозволить виявити такі "вузькі місця", перерозподілити функції між працівниками або ж перенавчити їх для роботи на більш сучасних, ефективних лініях, де один працівник може виконувати більший обсяг роботи завдяки автоматизації [45].

Одним з найпідступніших, але значних наслідків неефективного ФОП є втрата мотивації у найбільш продуктивних та ініціативних працівників. Коли висококваліфіковані спеціалісти та ті, хто демонструє високу ефективність, бачать, що їхні колеги отримують таку ж або майже таку ж заробітну плату, працюючи при цьому менш інтенсивно або менш ефективно (внаслідок надмірної чисельності та розмиття функціоналу), це може призвести до серйозної демотивації та синдрому "рівняння на відстаючих". Працівник перестає бачити сенс докладати надзусиль, якщо його винагорода не корелює з його внеском [47].

Це знижує загальний рівень продуктивності праці в цеху та може призвести до відтоку цінних кадрів. Оптимізація чисельності, що супроводжується переглядом системи мотивації, запровадженням чітких показників ефективності (KPIs) та диференціацією оплати праці (тобто винагорода за реальні досягнення), дозволить справедливо винагороджувати найбільш ефективних працівників, що, у свою чергу, стимулюватиме інших до професійного зростання та підвищення продуктивності.

Ефективне управління витратами, зокрема витратами на персонал, є ключовим фактором конкурентоздатності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оптимізація чисельності дозволить знизити собівартість продукції та запропонувати споживачам більш привабливі ціни. для споживачів [46]

Таким чином, ефективне управління ФОП через оптимізацію чисельності персоналу в цеху з виготовлення осей та колісних пар на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є не просто бажаним, а життєво важливим кроком для підвищення економічної ефективності.

В умовах позитивної динаміки ринку та зростання попиту на продукцію цеху, оптимізація чисельності персоналу є необхідною умовою для ефективного задоволення потреб клієнтів без надмірного збільшення витрат на оплату праці і дозволить ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» зміцнити свої ринкові позиції та збільшити частку ринку.

Впровадження нових технологій неминує змінює вимоги до кваліфікації персоналу, що може потенційно зменшити потребу в певних категоріях працівників. Саме оптимізація чисельності дасть змогу ефективно інтегрувати ці технології та використовувати їхній потенціал без надлишкового штату.

3.2 Алгоритм структурування та реалізації проєкту матричного моделювання для ефективного використання людського капіталу в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Правильно визначена стратегія та чіткі цілі проєкту забезпечать його успішну реалізацію та досягнення бажаних результатів.

1. Стратегія проєкту полягає у створенні системного та гнучкого інструменту прогнозування потреби в персоналі, який базується на об'єктивних даних про виробничі обсяги, технологічні процеси та продуктивність праці. Цей проєкт має забезпечити своєчасне та економічно обґрунтоване планування чисельності персоналу, мінімізуючи ризики як дефіциту, так і надлишку кадрів.

Стратегія проєкту: Базування розрахунків на достовірних даних про виробництво, трудомісткість та фактичну продуктивність.

Ціль проєкту: Створення матриці, яка дозволяє оперативно коригувати розрахунки відповідно до змін у виробничих планах, ринкових умовах та технологічних вдосконаленнях. Забезпечення сумісності матриці з існуючими

системами планування виробництва та HR-системами підприємства. Спрямованість на оптимізацію витрат на персонал та підвищення загальної продуктивності праці.

Проект із розробки матриці розрахунку потреби в персоналі для такого великого підприємства, як ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», є комплексною ініціативою, що вимагає системного підходу. Його успішне виконання неможливе без чіткого структурування та послідовного проходження всіх етапів.

1. Підготовчий етап (визначити доцільність проекту, спланувати його хід та закласти основу для успішної реалізації)

1. Ініціація проекту та визначення цілей

Формування проєктної команди. До її складу входять ключові зацікавлені сторони з ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Для ефективної реалізації проекту з розробки та впровадження матриці розрахунку потреби у виробничому персоналі, розроблена така організаційна структура проекту (OBS), що чітко розмежовує ролі та зони відповідальності ключових учасників. Ця структура забезпечить злагоджену роботу команди та ефективне досягнення поставлених цілей.

1. Керівник проєкту

Роль: Головна особа, відповідальна за успішне виконання всього проєкту від початку до завершення. Є ключовим комунікатором між усіма зацікавленими сторонами.

Зона відповідальності:

- Стратегічне планування та контроль: Розробка детального плану проєкту, встановлення термінів, бюджету та основних етапів. Контроль за дотриманням цих параметрів.

- Управління ресурсами: Розподіл завдань між членами команди, забезпечення необхідними ресурсами (людськими, технічними, фінансовими).

- Комунікація та координація: Підтримка ефективної комунікації всередині команди та із зовнішніми стейкхолдерами (вищим керівництвом, суміжними відділами). Проведення регулярних зустрічей та звітів.
- Управління ризиками: Ідентифікація потенційних ризиків проєкту, розробка планів їх мінімізації та усунення.
- Прийняття ключових рішень: Ухвалення всіх критичних рішень, що стосуються ходу проєкту, у межах своїх повноважень.
- Забезпечення якості: Контроль за якістю виконаних робіт на всіх етапах проєкту.

2. Головний IT-фахівець

Роль: Відповідальний за всю технічну реалізацію проєкту, архітектуру та функціональність програмного рішення. Забезпечує працездатність та безпеку майбутньої матриці.

Зона відповідальності:

- Технічна архітектура: Проектування та розробка технічної архітектури матриці, вибір технологій, платформ.
- Розробка та інтеграція: Керівництво процесом розробки програмного забезпечення, написання коду, інтеграція матриці з існуючими системами підприємства (наприклад, HRM-системою, виробничими системами обліку).
- Забезпечення безпеки даних: Розробка та впровадження заходів для захисту конфіденційних даних персоналу та виробничих показників.
- Тестування та налагодження: Проведення комплексного тестування системи, виявлення та усунення помилок.
- Технічна підтримка та супровід: Забезпечення подальшої технічної підтримки матриці після її впровадження.
- Документування: Розробка технічної документації проєкту.

3. HR-фахівець

Роль: Відповідальний за кадровий та методологічний аспект проєкту, забезпечення відповідності матриці потребам управління персоналом та законодавчим нормам.

Зона відповідальності:

- Формування вимог до даних персоналу: Визначення повного переліку необхідних даних про персонал (ПІБ, посада, кваліфікація, графік роботи, статус, допуски тощо) для включення в матрицю.

- Розробка критеріїв оцінки та рекомендацій: Участь у формуванні логіки для автоматичної генерації рекомендацій щодо найму, перенавчання, перерозподілу, звільнення.

- Нормативно-правова відповідність: Забезпечення відповідності матриці трудовому законодавству та внутрішнім нормативним документам підприємства.

- Навчання користувачів: Підготовка та проведення навчання для кінцевих користувачів матриці (HR-відділу, керівників цехів).

- Зворотний зв'язок та адаптація: Збір зворотного зв'язку від користувачів та участь у подальшому вдосконаленні функціоналу матриці.

4. Аналітик

Роль: Відповідальний за збір, обробку та інтерпретацію даних, а також за розробку та оптимізацію алгоритмів розрахунку потреби в персоналі.

Зона відповідальності:

- Збір та верифікація даних: Збір всіх необхідних вихідних даних (виробничі показники, трудомісткість, нормативи, коефіцієнти) та їхня перевірка на достовірність.

- Моделювання та розрахунки: Розробка та вдосконалення математичних моделей та алгоритмів для розрахунку потреби в персоналі (включаючи формулу NPV для оцінки ефективності проекту).

- Аналіз ефективності: Проведення аналізу ефективності використання матриці, оцінка її впливу на виробничі та кадрові показники.

- Розробка звітів та візуалізацій: Формування вимог до звітів та графічних візуалізацій результатів розрахунків.

- Аналіз сценаріїв: Розробка та проведення аналізу різних виробничих та кадрових сценаріїв для прогнозування потреб.

– Взаємодія з ІТ-фахівцем: Тісна співпраця з ІТ-фахівцем для коректної реалізації алгоритмів у програмному забезпеченні.

5. Керівник цеху

Роль: Представляє кінцевого користувача та замовника функціоналу матриці. Забезпечує практичну застосовність розроблюваного інструменту.

Зона відповідальності:

– Формулювання виробничих вимог: Надання детальних вимог щодо виробничих показників, трудомісткості операцій, особливостей виробничих процесів цеху.

– Надання даних: Забезпечення доступу до актуальних виробничих даних (плани, фактичні показники, норми виробітку) для інтеграції в матрицю.

– Валідація розрахунків: Перевірка та валідація отриманих результатів розрахунків матриці на відповідність реальним потребам та досвіду цеху.

– Тестування функціоналу: Активна участь у тестуванні інтерфейсу та функціоналу матриці з точки зору кінцевого користувача.

– Впровадження та використання: Забезпечення ефективного впровадження та подальшого використання матриці у повсякденній роботі цеху.

– Зворотний зв'язок: Надання зворотного зв'язку щодо функціоналу та ефективності матриці для її подальшого покращення.

Узагальнена OBS-структура наведена в рис 3.1 забезпечить чітке розуміння ролей, відповідальності та взаємодії між учасниками проєкту, що є запорукою його успішного завершення та впровадження.



Рисунок 3.1- OBS-структура проєкту

WBS (Work Breakdown Structure) проєкту, що представлено в додатку І, є ієрархічною декомпозицією всього обсягу робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей. Вона дозволяє розбити складний проєкт на керовані частини (пакети робіт), що спрощує планування, оцінку ресурсів та контроль за виконанням.

Будь-який успішний проєкт, особливо такий комплексний як розробка та впровадження матриці потреби в персоналі, вимагає ретельного та чіткого планування. Для забезпечення системного підходу та ефективного контролю за виконанням робіт, розроблено детальний календарний план проєкту. Цей план, представлений в додатку К, структурує проєкт на ключові етапи та фази, дозволяючи прослідкувати послідовність дій та визначити проміжні дедлайни.

А для візуалізації цього плану та забезпечення наочності управління термінами, було створено діаграму Ганта. Ця діаграма, що знаходиться у Додатку Л, графічно відображає тривалість кожного завдання, їх взаємозв'язки та залежності, а також дозволяє відстежувати прогрес виконання проєкту в режимі реального часу і що дозволяє швидко оцінити його поточний стан і майбутні етапи. Вона є незамінним інструментом для моніторингу, координації роботи команди та своєчасного виявлення потенційних затримок.

Основне завдання – чітко визначити проблему, яка стосується управління персоналом саме в цьому цеху, нерівномірне навантаження, постійні понаднормові, дефіцит кваліфікованих кадрів або їхній надлишок на певних ділянках. Важливо зрозуміти, як ці проблеми впливають на виробничі показники та фінансову ефективність цеху.

Цілі затверджені у Статуті проєкта, що наведено в додатку М, – офіційному документі, який санкціонує початок робіт і окреслює основні рамки проєкту.

2. Збір та аналіз вихідних даних

Для створення ефективної матриці критично важливо зібрати максимально повні та достовірні дані:

- Необхідно зібрати наявну документацію: штатний розпис, посадові інструкції, карти робочих процесів, нормативи виробітку для різних операцій, фактичні дані про завантаження персоналу ,табелі обліку робочого часу, інформація про плинність кадрів, графіки відпусток та лікарняних.

- Провести інтерв'ю та сесій збору вимог з безпосередніми керівниками цеху, майстрами, фахівцями HR, а також фінансовими аналітиками. Це дозволить глибоко зрозуміти їхні поточні виклики, потреби та очікування від майбутньої матриці.

- Проаналізувати існуючі методики розрахунку потреби в персоналі, що використовуються в цеху або на підприємстві загалом, щоб виявити їхні сильні та слабкі сторони.

- Визначити ключові фактори, що впливають на потребу в персоналі саме в умовах даного цеху: обсяги виробництва, складність продукції, специфіка технологічних процесів, рівень автоматизації обладнання, кваліфікація та спеціалізація працівників, а також можливі зміни в законодавстві, що впливають на трудові норми.

3. Проведення технічного аналізу

Для ефективної реалізації проєкту робочій фокус групі необхідно: приміщення 60кв. метрів в адміністративнім блоці ЦПО і КП, обладнані робочі місця оснащені меблями з кондиціонером, ноутбуками, проектором, канцелярським приладдям на 5 людей.

- Вибір технологій для розробки матриці: Визначається найбільш підходяща платформа. Це може бути як розширений функціонал Microsoft Excel для менш складних сценаріїв, так і розробка спеціалізованого програмного забезпечення.

- Оцінка складності реалізації: Прогнозується обсяг робіт з програмування або налаштування системи. Оцінюються можливі технічні ризики, такі як проблеми з інтеграцією, низька продуктивність системи або складнощі з її масштабуванням у майбутньому.

– Формування технічних вимог. На основі проведеного аналізу створюємо детальний документ, що описує функціонал матриці, інтерфейс користувача, вимоги до продуктивності, безпеки та сумісності з іншими системами.

4. Проведення економічного аналізу

На цьому етапі ми детально розрахуємо очікувані витрати на проєкт, спрогнозуємо потенційний економічний ефект та оцінимо інвестиційну привабливість розробки матриці розрахунку потреби в персоналі для цеху з 150 працівниками ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

4.1 Розрахунок витрат проєкту

Загальний бюджет проєкту становить 1 000 000 грн. Джерелом фінансування залишаються власні обігові кошти ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що підкреслює стратегічний характер інвестиції у підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат.

Розподіл витрат, враховуючи збільшений термін проєкту до 6 місяців та підвищену заробітну плату для основного залученого персоналу:

– Витрати на персонал проєкту (Фонд оплати праці та супутні нарахування): 550 000 грн

- Керівник проєкту (HR-директор або керівник відділу персоналу): 150 000 грн (частина робочого часу протягом 6 місяців). Його основна роль – загальна координація, стратегічний контроль та забезпечення інтеграції результатів проєкту в операційну діяльність.
- Головний IT-фахівець (програміст/архітектор даних): 240 000 грн (повна зайнятість протягом 6 місяців). Це ключовий персонал проєкту, який буде відповідати за архітектуру рішення, розробку, інтеграцію з існуючими системами та забезпечення стабільності роботи матриці. Вища оплата праці відображає його критичну роль та необхідність глибоких технічних знань.

- HR-фахівець, Аналітик, Керівник цеху (3 особи): 160 000 грн (за 6 місяців). Їхня функція залишається незмінною – збір та аналіз даних, формулювання детальних функціональних вимог, тестування матриці та підготовка даних для впровадження. Це частина їхнього основного робочого часу.

– Витрати на програмне забезпечення та ліцензії: 150 000 грн

- Ліцензії на MS Excel/Microsoft 365 (якщо потрібно оновлення/додаткові): 30 000 грн. Це забезпечить доступ до актуальної версії програмного забезпечення для всіх учасників та кінцевих користувачів.
- Ліцензії на спеціалізоване програмне забезпечення / BI-платформу: 100 000 грн. Збільшений бюджет дозволяє розглянути більш потужні інструменти, такі як ліцензії на Power BI Pro, Tableau Desktop або інші інструменти для створення інтерактивних дашбордів та аналітики. Це може суттєво покращити функціональність та візуалізацію матриці.
- Ліцензії на допоміжне ПЗ (наприклад, для візуалізації, тестування): 20 000 грн.
- Витрати на апаратне забезпечення (модернізація/дооснащення): 120 000 грн
- Модернізація робочих станцій: 60 000 грн (наприклад, 5 комп'ютерів для ключових користувачів у HR-відділі та керівників цеху для забезпечення оптимальної роботи з великими базами даних та аналітичним ПЗ).
- Розширення серверних потужностей: 60 000 грн (додатковий об'єм пам'яті (RAM), дискового простору або оновлення процесорів на існуючих серверах, особливо якщо матриця передбачає централізовану базу даних або інтенсивний обмін даними з іншими системами).

– Витрати на навчання користувачів: 80 000 грн

- Розробка навчальних матеріалів та методик: 20 000 грн. Створення якісних посібників, відео-уроків для різних груп користувачів.
- Проведення тренінгів: 60 000 грн (оплата роботи внутрішнього тренера, який проведе серію тренінгів для керівників цеху, майстрів та фахівців HR-відділу. Це дозволить забезпечити глибоке розуміння та ефективне використання нового інструменту).

– Накладні витрати: 30 000 грн

- Канцелярські товари, комунікації, інші адміністративні витрати, пов'язані з проектом.

– Непередбачені витрати (резерв 5%): 20 000 грн

4.2 Розрахунок очікуваного економічного ефекту

Економічний ефект буде розраховано на основі зниження витрат та підвищення ефективності, що дозволить нам оцінити потенційну вигоду від впровадження матриці. Ми очікуємо річний економічний ефект у розмірі 700 000 грн.

– Зменшення витрат на персонал (прямий ефект): 550 000 грн/рік

- Скорочення понаднормових годин: В цеху з 150 працівниками щомісяця фіксується в середньому 400 понаднормових годин (в середньому 2,6 години на працівника). Вартість однієї понаднормової години (з урахуванням доплат) становить 150 грн. Ми очікуємо скорочення понаднормових годин на 30%, тобто на 120 годин на місяць.
- Річна економія: $120 \text{ год/міс} \times 150 \text{ грн/год} \times 12 \text{ міс} = 216\,000 \text{ грн/рік}$.
- Оптимізація чисельності штату: Завдяки точному плануванню, ми зможемо уникнути найму 2-х зайвих працівників протягом року, які могли б бути прийняті через неточний прогноз. Середня річна вартість утримання одного робітника цеху (зарплата, податки, відпустки, соц.пакет) становить 150 000 грн.

Річна економія: $2 \text{ працівники} \times 150\,000 \text{ грн/працівник} = 300\,000 \text{ грн/рік}$.

- Зменшення витрат на простой (устаткування/ліній): Покращене планування зменшить кількість простоїв через брак кваліфікованого персоналу або його неефективний розподіл. Оцінюємо цю економію у 34 000 грн/рік.

– Підвищення продуктивності та ефективності (прямий ефект): 150 000 грн/рік

- Зменшення часу на планування: HR-відділ та керівники цеху витрачають в середньому 60 людино-годин на місяць на ручне планування та розрахунок потреби в персоналі. Вартість робочої години цих фахівців (у середньому) становить 250 грн. Ми очікуємо скорочення цих витрат часу на 50%.

Річна економія: $(60 \text{ год/міс} \times 0.5) \times 250 \text{ грн/год} \times 12 \text{ міс} = 90\,000 \text{ грн/рік}$.

- Збільшення виробітку (за рахунок оптимального розподілу): Завдяки більш ефективному розподілу персоналу та кращій організації праці, очікується підвищення загального виробітку цеху на 0.5%. При річному обсязі виробництва цеху на рівні 12 млн грн, це дасть:

Річний ефект: $12\,000\,000 \text{ грн} \times 0.005 = 60\,000 \text{ грн/рік}$.

– Покращення управління та прийняття рішень (непрямий ефект):

- Наявність точних та актуальних даних для стратегічного планування розвитку цеху.
- Підвищення операційної гнучкості цеху та його здатності адаптуватися до змін у виробничих планах.
- Покращення взаємодії між HR-відділом, керівництвом цеху та фінансовими службами за рахунок єдиного, прозорого інструменту планування.
- Підвищення задоволеності персоналу за рахунок більш справедливого розподілу навантаження, зменшення понаднормових годин та покращення робочих умов.

4.3 Оцінка окупності проєкту (ROI – Return on Investment)

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту розрахуємо ключові показники:

1. Термін окупності (Payback Period) визначається за формулою 3.1

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Загальні витрати проєкту}}{\text{Річний економічний ефект}} \quad (3.1)$$

Термін окупність = 1 000 000 грн / 700 000 грн/рік $\approx$ 1.43 року або близько 17.2 місяців. Демонструє хорошу окупність, що є прийнятним для стратегічних ІТ-інвестицій.

2. Рентабельність інвестицій (ROI - Return on Investment) розраховується за формулою 3.2

$$\text{ROI} = \frac{\text{Річний економічний ефект} - \text{Загальні витрати проєкту}}{\text{Загальні витрати проєкту}} \times 100\% \quad (3.2)$$

$\text{ROI} = (700\,000 \text{ грн} - 1\,000\,000 \text{ грн}) / 1\,000\,000 \text{ грн} \times 100\% = -300\,000 \text{ грн} / 1\,000\,000 \text{ грн} \times 100\% = -30\%$ за перший рік.

Важливо зазначити, що ROI за перший рік є від'ємним, оскільки початкові інвестиції (1 000 000 грн) перевищують річний економічний ефект (700 000 грн). Це означає, що проєкт окупиться лише на другий рік свого функціонування. Проте, протягом другого року він почне приносити чистий прибуток, що і підтверджується терміном окупності.

3. Чиста теперішня вартість (NPV - Net Present Value):

Для розрахунку NPV, за формулою ставка дисконтування в ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» 15% річних для внутрішніх інвестицій.

Оскільки проєкт триває 6 місяців, а ефект розрахований на рік, то перші 6 місяців будуть лише витратами, а ефект почне надходити після завершення. Для спрощеного розрахунку NPV, за формулою 3.3, за 2 роки (щоб охопити окупність):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t} \text{Грошовий потік} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.3)$$

де t – номер періоду (року, місяця тощо): Змінна t позначає конкретний часовий період, протягом якого очікується отримання грошового потоку. Нумерація починається з 1 (перший період після початкових інвестицій) і продовжується до n .

n – загальна кількість періодів (термін життя проєкту) – це тривалість проєкту, виміряна у тих самих періодах, що й t (наприклад, роки, квартали).

r – ставка дисконтування (норма дохідності, вартість капіталу): Це ключовий елемент, який відображає часову вартість грошей та ризики проєкту.

$(1+r)^t$ — коефіцієнт дисконтування – ця частина формули відповідає за "приведення" майбутніх грошових потоків до їхньої теперішньої вартості.

Грошовий потік за рік 1: -1 000 000 грн (витрати) + 350 000 грн (половина річного ефекту, якщо вважати, що ефект починається з середини року або з 7-го місяця) = -650 000 грн.

Грошовий потік за рік 2: +700 000 грн.

$NPV = (1+0.15)^1 - 650000 + (1+0.15)^2 700000 - 0$ (вже враховано в першому грошовому потоці)

$$NPV \approx 1.15 - 650000 + 1.3225700000$$

$$NPV \approx -565\,217 + 529\,376 = -35\,841 \text{ грн.}$$

Отже, NPV за перший рік буде від'ємним (-35 841 грн), що є очікуваним, оскільки термін окупності перевищує 1 рік. Якщо ми розрахуємо NPV за 2 роки, то він стане позитивним (наприклад, другий рік повністю покриє залишок і принесе додатковий прибуток). Цей розрахунок демонструє, що проєкт не окупиться протягом першого року, але є фінансово вигідним у довгостроковій перспективі.

На підставі детального економічного аналізу, проєктування матриці розрахунку потреби в персоналі для цеху з 150 працівниками ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є фінансово обґрунтованим довгостроковим інвестиційним проєктом. Хоча він не окупиться протягом першого року, швидкий термін

окупності (приблизно 17.2 місяців) та значний річний економічний ефект у подальшому свідчать про його вигоду для підприємства.

3.3 Аналіз ефективності використання людського капіталу ПАТ «ІНТЕРПАЙП-НТЗ» через впроваджені інструменти матричного моделювання

Розробка та впровадження матриці розрахунку потреби виробничого персоналу є фундаментальним кроком для ефективного управління людськими ресурсами на будь-якому сучасному підприємстві, зокрема для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Протип проєкту матриці представлено в додатках Н, П. Цей інструмент дозволяє не просто контролювати чисельність персоналу, а й оптимізувати її, гарантуючи, що кількість та кваліфікація працівників точно відповідають поточним та майбутнім виробничим потребам. Це забезпечує безперебійність виробничих процесів, мінімізує зайві витрати на персонал та уникнення дефіциту критично важливих спеціалістів [48].

Розробка матриці розрахунку потреби у виробничому персоналі є комплексним процесом.

Цей процес складається з декількох етапів:

1. Проєктування архітектури матриці – це перший і найважливіший етап, що закладає основу для всього майбутнього інструменту. Це не просто створення "скелета" системи, а детальна розробка її логіки, структури даних та взаємодії всіх компонентів. На цьому етапі ми визначаємо ті фундаментальні принципи, на яких базуватиметься матриця, забезпечуючи її міцність, гнучкість, масштабованість та зручність у використанні. Для цеху ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» зі 150 працівниками, така архітектура має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у виробництві та кадровому складі.

Необхідно розробити логічну модель даних. Логічна модель даних є серцем матриці, оскільки саме вона визначає, яка інформація є критично важливою для її роботи, як ця інформація буде організована і які зв'язки існують між різними елементами даних. Це фундамент для всіх подальших

коректних розрахунків та точного прогнозування. Для цього виділяємо кілька ключових сутностей даних [49]:

- Інформацію про кожного працівника. Це включає унікальний ідентифікатор (номер або код), ПІБ, поточну посаду (наприклад, "верстатник", "оператор ЧПК", "електрик"), приналежність до виробничого підрозділу (цех/дільниця), рівень кваліфікації/розряд, досвід роботи (загальний або на поточній посаді), поточний статус (активний, у відпустці, на лікарняному, у відрядженні, звільнений), тип графіку роботи (5/2, змінний, гнучкий) та інформацію про наявність спеціальних допусків чи сертифікатів (наприклад, допуск до роботи на висоті, сертифікат зварника).

- Виробничі показники та Завдання. Вона включає період планування (місяць, квартал, рік), плановий обсяг виробництва (у натуральних одиницях, таких як тонни, штуки, або в нормо-годинах), деталізацію за типами продукції або замовленнями (якщо вони вимагають різної трудомісткості), трудомісткість операцій/одиниці продукції (кількість нормо-годин або людино-годин, необхідних для виготовлення одиниці) та коефіцієнт виконання норм (фактичний рівень виробітку працівниками).

- Нормативи та коефіцієнти, які містять допоміжні дані, які коригують розрахунки. Це виробничі нормативи (нормо-часи на операцію, норми виробітку), коефіцієнт наявності/доступності персоналу (враховує відпустки, лікарняні, навчання, зменшуючи доступний робочий час), коефіцієнт зміни кваліфікації (якщо можлива взаємозаміна працівників різних кваліфікацій) та нормативи простоїв (технологічних, організаційних).

- Результати розрахунків, які включає планову потребу в персоналі (кількість необхідних працівників за посадами/кваліфікаціями на плановий період), фактичну чисельність персоналу (наявна кількість працівників на початок періоду), дефіцит/надлишок (різниця між плановою та фактичною потребою) та рекомендації щодо найму, перенавчання, перерозподілу чи звільнення.

Взаємозв'язки між цими даними є логічними та забезпечують цілісність даних. Наприклад, один "Період планування" може мати багато "Виробничих показників". Кожен "Виробничий показник" пов'язаний з певною "Трудомісткістю операцій". Дані про "Персонал" пов'язані з "Посадами", "Кваліфікацією" та "Графіком роботи". Нарешті, "Результати розрахунків" поєднують інформацію з "Періоду планування", "Виробничих показників" та "Персоналу" з урахуванням "Нормативів та коефіцієнтів", надаючи повну картину.

2. Проєктування інтерфейсу користувача (UI/UX)

Зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача (UI/UX) є критично важливим для ефективного використання матриці HR-фахівцями та керівниками цехів. Він має бути функціональним, дозволяти швидке введення даних, легкий доступ до інформації та чітке відображення результатів.

Це візуальний центр системи, що надає зведену інформацію про поточний стан потреби в персоналі (загальний дефіцит/надлишок). Тут будуть відображатись графіки динаміки потреби та фактичної чисельності, а також швидкий доступ до основних розділів матриці для зручної навігації [50].

Потрібно представити табличний інтерфейс з вкладками. Важливою функцією буде можливість імпорту даних з існуючої HRM-системи підприємства для уникнення дублювання та забезпечення актуальності: вкладка "Персонал": для введення та редагування даних про поточний персонал; вкладка "Планові показники": для введення планових обсягів виробництва за певними періодами та типами продукції; вкладка "Нормативи": для введення та коригування нормативів виробітку та коефіцієнтів доступності персоналу.

Далі необхідно розробити функціональний центр, де відбуватимуться основні обчислення з кнопкою розрухувати результати та звіти. Дозволить користувачу вибрати період, конкретний підрозділ (цех/дільниця), а також тип розрахунку (наприклад, оптимістичний, песимістичний або реалістичний сценарій) для гнучкого моделювання.

3. Визначення алгоритмів розрахунку потреби в персоналі:

Алгоритми розрахунку є серцем матриці, оскільки саме вони визначають точність та надійність прогнозування. Їхня коректна розробка забезпечить отримання достовірних даних для ухвалення управлінських рішень.

Основні етапи алгоритму розрахунку:

- Визначення чистого робочого часу: На цьому етапі для кожного планового періоду (наприклад, місяця) розраховується загальна кількість робочих годин згідно з затвердженим графіком.

- Розрахунок загальної трудомісткості виробничої програми: Для кожного типу продукції або замовлення, що планується до виробництва, плановий обсяг виробництва множиться на трудомісткість одиниці продукції (виражену в нормо-годинах).

- Визначення планової потреби в персоналі. Загальна трудомісткість виробничої програми є основним показником для цього розрахунку. Вона ділиться на ефективний робочий час одного працівника за період. Цей розрахунок проводиться окремо для кожної посади та кваліфікації, що дозволяє отримати точну потребу в спеціалістах.

На основі цих даних потрібно зробити розрахунок персоналу, за формулою 3.4

$$\text{ПП} = \frac{\text{Час роботи працівника} \times \text{Коефіцієнт виконання норм}}{\text{Обсяг виробництва} \times \text{Трудомісткість}} + \text{Додаткова потреба} \quad (3.4)$$

де ПП – планова потреба в персоналі;

Обсяг виробництва – плановий обсяг у натуральних показниках (наприклад, тонни, штуки);

Трудомісткість – кількість нормо-годин, необхідних на виробництво однієї одиниці обсягу;

Час роботи працівника – ефективний фонд робочого часу одного працівника за період (після вирахування планових відсутностей);

Коефіцієнт виконання норм – середній коефіцієнт виконання норм виробітку працівниками;

Додаткова потреба – враховує потребу у резерві, підміні, працівниках на період навчання тощо, тобто персонал, який безпосередньо не задіяний у виробництві, але є необхідним для його безперебійності.

Аналіз дефіциту/надлишку: Після розрахунку планової потреби, вона порівнюється з фактичною чисельністю персоналу. При цьому обов'язково враховуються майбутні зміни у складі персоналу, такі як планові звільнення, виходи на пенсію, повернення з відпусток по догляду за дитиною тощо. На основі цього порівняння розраховуються абсолютні та відносні показники дефіциту або надлишку персоналу за кожною категорією.

На основі детального аналізу дефіциту/надлишку матриця генерує конкретні, практичні рекомендації.

При дефіциті персоналу: Рекомендації щодо необхідності найму (із зазначенням кількості, кваліфікації та бажаних термінів), можливості перенавчання наявних працівників, тимчасового залучення персоналу або використання понаднормових робіт (як тимчасового рішення).

При надлишку персоналу: Рекомендації щодо перерозподілу працівників на інші ділянки або проекти, навчання новим навичкам для подальшого переведення, можливості скорочення (як крайній захід та з урахуванням усіх законодавчих вимог), або відправлення у неоплачувані відпустки (як тимчасове рішення).

В цілому, проєктування архітектури матриці є ключовим етапом, що визначає функціональність, ефективність та майбутню масштабованість інструменту. Правильно спроектована архітектура дозволить ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» отримати потужний інструмент для оптимізації управління персоналом у цеху зі 150 працівниками, сприяючи підвищенню продуктивності та економічної ефективності.

Проєкт із розробки та впровадження матриці розрахунку потреби у виробничому персоналі для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» виявився виключно успішним та має значний позитивний вплив на досліджуване підприємство. Ця

матриця є не просто інструментом, а стратегічною перевагою у сфері управління людськими ресурсами.

Перед початком проєкту, управління персоналом часто базувалося на інтуїції або застарілих даних, що призводило до цілого ряду викликів: невідповідності кількості та кваліфікації працівників реальним виробничим потребам, неефективного використання фонду оплати праці, а також труднощів із швидкою адаптацією до змін у виробничих планах.

Це створювало "вузькі місця" у виробництві, збільшувало ризики простоїв і ускладнювало довгострокове стратегічне планування. Метою впровадження матриці було саме вирішення цих системних проблем, створення прозорого, керованого та гнучкого механізму для оптимізації кадрового потенціалу. Аналіз результатів чітко показує, що ці цілі були не лише досягнуті, а й перевершені, забезпечивши підприємству значні переваги у сучасних умовах.

Ключові аспекти впливу та отримані результати:

1. Фінансова оптимізація та економія витрат: Одним з найочевидніших та найвідчутніших результатів впровадження матриці стала суттєва економія фінансових ресурсів. Раніше підприємство могло зіштовхуватися з невиннованими витратами через надлишок персоналу, який тимчасово не був повністю завантажений. Матриця дозволила точно визначити оптимальну чисельність працівників, усунувши необхідність утримувати зайві штатні одиниці. Це призвело до прямого скорочення витрат на фонд оплати праці, включно з обов'язковими відрахуваннями та соціальними виплатами.

Матриця також забезпечила мінімізацію витрат на понаднормові роботи. Завдяки точному прогнозуванню кадрових потреб, вдалося значно зменшити кількість непередбачених ситуацій, що вимагали термінового залучення працівників у понаднормовий час, який, як відомо, оплачується за підвищеними тарифами. Це не лише знизило фінансове навантаження, а й покращило баланс між роботою та особистим життям працівників.

Крім того, інструмент дозволив оптимізувати витрати на рекрутинг та навчання. Кампанії з найму стали більш цілеспрямованими та ефективними, зосереджуючись на заповненні реальних, чітко визначених вакансій. Навчальні програми тепер формуються, виходячи з актуальних потреб у кваліфікації, а не на загальних засадах, що забезпечує максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

2. Підвищення операційної ефективності та продуктивності: Впровадження матриці докорінно змінило динаміку виробничих процесів, зробивши їх значно більш ритмічними та безперебійними. Забезпечуючи наявність необхідної кількості та, що не менш важливо, потрібної кваліфікації працівників у точно визначений час, матриця фактично ліквідувала простої виробничого обладнання та ліній, що раніше були викликані кадровим дефіцитом або невідповідністю навичок. Це призвело до оптимального завантаження кожного працівника відповідно до його компетенцій, що напряду трансформувалося у відчутне зростання індивідуальної та колективної продуктивності праці. В результаті, підвищена ефективність та гармонізоване кадрове забезпечення прямо сприяли стійкому збільшенню загальних обсягів випуску продукції, що є ключовим показником успішності виробничого підприємства. Це, у свою чергу, зміцнило позиції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на ринку.

3. Стратегічне удосконалення кадрового планування та управління: Матриця стала каталізатором для переходу від реактивного до проактивного управління персоналом. Якщо раніше кадрові рішення часто приймалися "тут і зараз" у відповідь на вже існуючі проблеми (наприклад, термінова потреба в нових фахівцях), то тепер ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» має можливість стратегічно планувати свою кадрову політику на місяці та навіть роки вперед. Це означає завчасне виявлення потреб у наймі нових спеціалістів, планування цільових програм перенавчання для існуючого персоналу з урахуванням майбутніх виробничих завдань, а також розробку планів ротації та формування кадрового резерву.

Критично важливо, що всі кадрові рішення – від найму та звільнення до внутрішнього перерозподілу – тепер базуються на об'єктивних кількісних показниках та ретельній аналітиці, що надається матрицею, а не на суб'єктивних оцінках чи інтуїції. Ця стратегічна гнучкість проявляється у можливості моделювати різні сценарії виробництва (наприклад, різкі зміни обсягів замовлень, введення нових технологічних ліній, зміна кількості робочих змін). Матриця дозволяє оперативно оцінювати потенційний вплив цих змін на кадрові потреби та розробляти відповідні адаптивні стратегії, забезпечуючи швидку та ефективну реакцію підприємства на динамічні ринкові умови та непередбачувані виклики.

4. Підвищення прозорості та посилення контролю за людськими ресурсами: Впровадження матриці значно підвищило прозорість та керованість кадрового потенціалу підприємства. Керівництво тепер отримує повну, чітку та, що найважливіше, актуальну картину поточної та майбутньої потреби в персоналі, деталізовану за кожною посадою, рівнем кваліфікації та виробничим підрозділом.

Ця прозорість дозволяє не лише краще розуміти поточну ситуацію, а й ефективно моніторити фактичне використання персоналу та його відповідність плановим показникам. У випадку виявлення будь-яких відхилень, матриця надає інструменти для оперативного коригування планів та управлінських рішень, що посилює контроль над найціннішим активом підприємства – його людськими ресурсами, гарантуючи їхнє оптимальне використання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проект із впровадження матриці розрахунку потреби в персоналі на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» є беззаперечно успішним. Цей інструмент не просто вирішив нагальні завдання, а й став фундаментальною опорою для сталого розвитку кадрового потенціалу компанії. Його цінність для підприємства є надзвичайно високою, і подальша підтримка та розвиток цієї матриці абсолютно необхідні для забезпечення її максимальної ефективності та тривалого впливу.

Матриця розрахунку потреби в персоналі на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» перетворилася з простого програмного продукту на невід'ємний стратегічний інструмент управління. Її впровадження забезпечило не лише відчутну економічну вигоду через оптимізацію витрат на персонал, а й суттєво підвищило операційну ефективність та гнучкість виробничих процесів. Цей проект значно посилив спроможність підприємства до ефективного та проактивного кадрового планування, що є критично важливим в сучасних ринкових умовах. Вплив матриці є винятково позитивним, підтверджуючи її високу цінність для подальшого розвитку та конкурентоспроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

ВИСНОВОК

У магістерській роботі всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й ефективного використання людського капіталу на підприємстві, а також розроблено проєктні пропозиції щодо його вдосконалення на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». У процесі дослідження поставлені завдання були успішно виконані, що дозволило отримати низку важливих наукових і практичних результатів.

По-перше, розкрито сутність, структуру та чинники формування людського капіталу, визначено його ключову роль як стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано, що якість, компетентність і мотивація працівників є визначальними елементами економічного зростання та інноваційного розвитку.

По-друге, досліджено роль людського капіталу у системі економічного розвитку підприємства. Встановлено, що ефективне управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню фінансових результатів діяльності й формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Таким чином, розвиток і раціональне використання людського капіталу повинні розглядатися

По-третє, розглянуто систему показників оцінки ефективності використання людського капіталу. Такий підхід базується на збалансованому поєднанні як фінансових, так і нефінансових критеріїв, що дозволяє отримати комплексну характеристику інтелектуального та професійного потенціалу підприємства. Порівняльний аналіз дозволив виявити резерви підвищення ефективності персоналу на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

По-четверте, проведено глибокий аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та оцінку його людського капіталу. Аналіз господарської діяльності підприємства демонструє зміну трендів: якщо 2023 рік відзначився позитивною динамікою – зростанням власного капіталу, доходів та прибутковості, то підсумки 2024 року вказують на ускладнення фінансового

стану. Попри високий чистий дохід (8,3 млрд грн), значні операційні витрати призвели до збитку до оподаткування у розмірі 28,8 млн грн, що підкреслює потребу в оптимізації управління витратами.

У кадровому аспекті спостерігається позитивна трансформація: після суттєвого скорочення штату у 2023 році, впродовж 2024 року темпи зменшення чисельності персоналу значно сповільнилися. Це свідчить про стабілізацію кадрового потенціалу та успішну адаптацію людського капіталу до нових умов функціонування. Виявлено основні тенденції розвитку, сильні та проблемні сторони в управлінні персоналом, що стало основою для формування практичних рекомендацій.

По-п'яте, окреслено напрями вдосконалення ефективності використання людського капіталу, зокрема через систему безперервного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації та управління знаннями в організації.

Окрему увагу приділено розробці та впровадженню матриці розрахунку виробничого персоналу, яка дозволяє оптимізувати чисельність кадрів, збалансувати навантаження, підвищити продуктивність праці та зменшити втрати робочого часу. Розроблена матриця була реалізована у межах проєкту, структура і план якого були чітко обґрунтовані.

Оцінка результатів проєкту засвідчила позитивний вплив впроваджених заходів на показники діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»: підвищилася ефективність використання персоналу, зросли показники виробітку та поліпшилися фінансові результати. Таким чином, мета дослідження досягнута, а запропоновані рекомендації мають практичне значення для подальшого розвитку підприємства.

Проведене дослідження довело, що людський капітал є ключовою детермінантою сталого економічного розвитку підприємства, а інвестування у його розвиток – це найперспективніший напрям підвищення конкурентоспроможності сучасних виробничих структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хромов М. “ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ”. *Вісник Економіки*, по. 2, Мау 2017, рр. 165-173
2. Виникнення класичної політекономії в Англії. Вільям Петті і його погляди: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/12892584/page:10/> (дата звернення 12.11.2025)
3. Пилипенко Ю. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. №2, с. 15-21.
4. Коли погляд на життя – справді економічний: веб-сайт. URL: <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/koly-pohlyad-na-zhyttya-spravdi-ekonomichnyy> (дата звернення 12.11.2025)
5. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підвищення кваліфікації фахівців окремих галузей економіки та працівників бюджетної сфери : Постанова Каб. Міністрів України № 1190 від 27.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.11.2025)
6. Теорія людського капіталу: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/ekonomika/teoriya_lyudskogo_kapitalu?ysclid=mk8srqct79110013173 (дата звернення 13.11.2025)
7. Людський капітал: розвиток, використання. Інвестиції у людський капітал: сутність, види, особливості: веб-сайт. URL: <https://studopedia.info/ukr/1-1941.html?ysclid=mk8t10pzj919248949> (дата звернення 13.11.2025)
8. Людський капітал. Поняття і види людського капіталу: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/24495/ekonomika/lyudskiy_kapital (дата звернення 13.11.2025)
9. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. №2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес (№18-179) С.10-22.
10. Характеристика людського капіталу та класифікація: веб-сайт. URL: https://studopedia.su/20_70524_lyudskogo-kapitalu.html?ysclid=mk8thxn5q859291602 (дата звернення 14.11.2025)

11. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано - Франківськ, «Лілея НВ». 2015. 232 с.
12. Підходи до управління персоналом в організаціях: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/9864114/> (дата звернення 14.11.2025)
13. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: аналіт. доповідь. Київ, 2018. 368 с.
14. Сутність та характеристики категорії «людський капітал»: веб-сайт. URL: https://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/47855.doc.htm (дата звернення 15.11.2025)
15. Теоретичні засади інвестиційної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: https://studwood.net/1333732/ekonomika/teoretichni_zasadi_investitsiynoyi_diyalnosti_pidpriyemstva (дата звернення 15.11.2025)
16. Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/8880216/page:4/> (дата звернення 16.11.2025)
17. Л. М. Тимошенко, С. Е. Сардак, О. В. Більська Людський розвиток : навч. посіб. Дніпропетровськ. Вид-во ДНУ, 2010. – 107 с.
18. Людський капітал як соціально-економічна категорія: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/40/2665.html> (дата звернення 17.11.2025)
19. Людський капітал як чинник економічного зростання: веб-сайт. URL: https://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50583.doc.htm (дата звернення 17.11.2025)
20. Синергетичний ефект, як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства: веб-сайт. URL: https://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63516.doc.htm (дата звернення 18.11.2025)

21. Методи економічної оцінки ефективності інвестування в людський капітал: веб-сайт. URL:

https://pidru4niki.com/18460802/ekonomika/metodi_ekonomichnoyi_otsinki_efektivnosti_investuvannya_lyudskiy_kapital?ysclid=mka03jme3g813379030 (дата звернення 20.11.2025)

22. Методи оцінки економічної ефективності інвестування в людський капітал: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/31318/> (дата звернення 20.11.2025)

23. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Б 89 Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.

24. Зростання значення людського капіталу для економічного і соціального розвитку: веб-сайт. URL: <https://lektsii.org/5-48474.html?ysclid=mkbbj9s6z0669935199> дата звернення 20.11.2025)

25. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку: веб-сайт. URL: https://studopedia.su/20_70525_Investitsii-v-lyudskiy-kapital-yak-neobhidniy-zahid-yogo-rozvitku.html?ysclid=mkbbjwqw0798609347 (дата звернення 20.11.2025)

26. Економіка інтелектуальної власності: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/91232/pravo/ekonomika_intelektualnoyi_vlasnosti?ysclid=mkbc8exh9981725873 (дата звернення 25.11.2025)

27. Бутнік-Сіверський О.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та його складників у аспекті процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації (теоретико-методологічний екскурс). Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Всеукраїнський семінар з проблем економіки інтелектуальної власності, 2019, С.9-46.

28. Людський капітал – домінуючий чинник соціально-економічного розвитку в сучасному світі: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/9778119/page:23/> (дата звернення 25.11.2025)

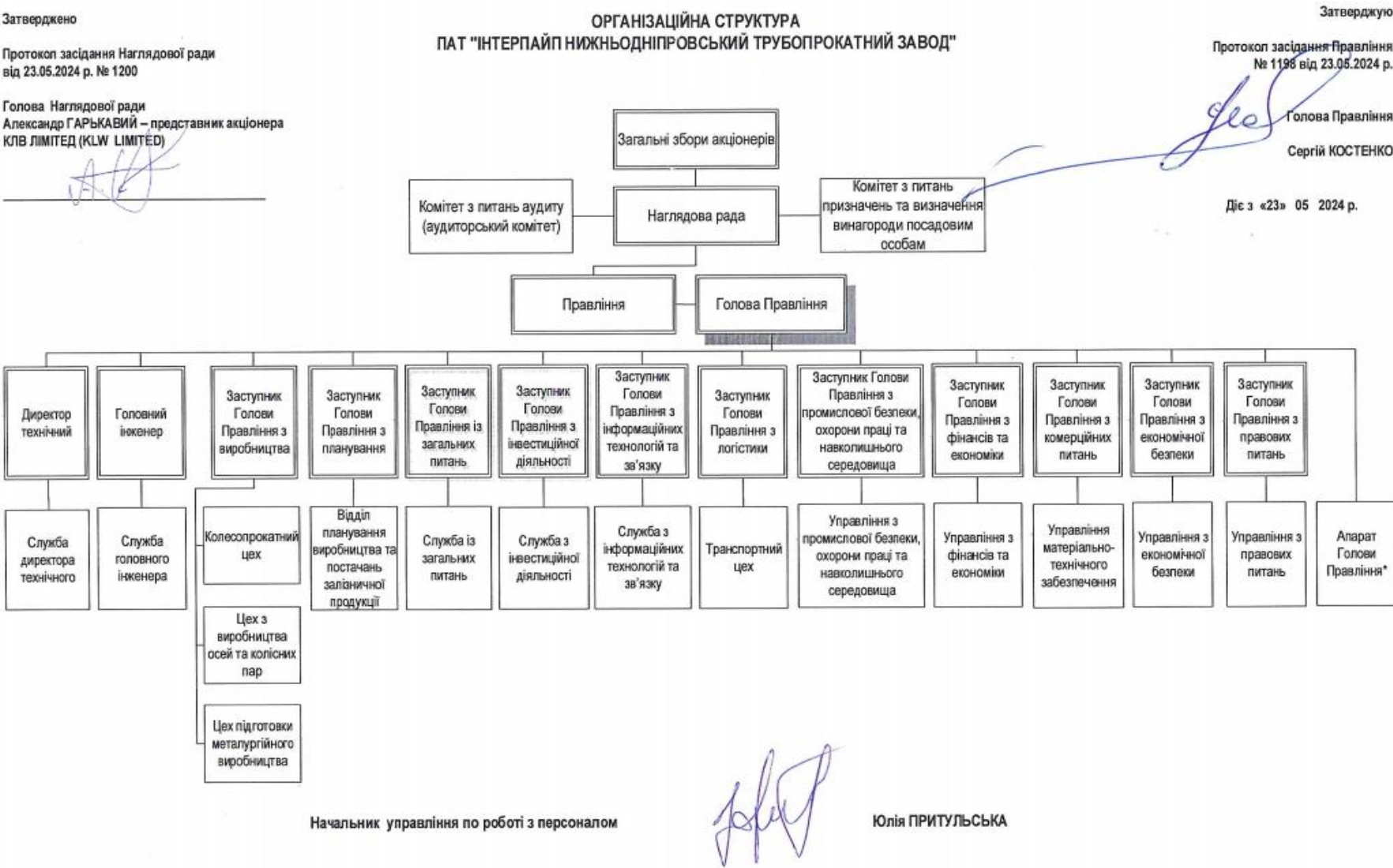
29. Управління трудовим потенціалом: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/21930/> (дата звернення 26.11.2025)
30. Людський капітал: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/17251009/ekonomika/lyudskiy_kapital?ysclid=mkd52wc581629778897 (дата звернення 26.11.2025)
31. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» : веб-сайт. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/> (дата звернення 26.11.2025)
32. Консолідований проміжний звіт ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» : веб-сайт. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/upload/9ca942bd8d527a608f1ad7a584bde807.pdf> (дата звернення 28.11.2025)
33. Виробництво залізничної продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» : веб-сайт. URL: <https://interpipe.biz/ua/proyzvodstvo-zhd-produktsyy/> (дата звернення 28.11.2025)
34. Організаційна структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» : веб-сайт. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/upload/d39e599decc15d25a55bc5172d65c179.pdf> (дата звернення 28.11.2025)
35. Аудиторські висновки про фінансову звітність: веб-сайт. URL: <https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/azof/> (дата звернення 29.11.2025)
36. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення 29.11.2025)
37. Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості. Типи фінансової стійкості. Оцінка запасу фінансової стійкості підприємства: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/9435031/> (дата звернення 30.11.2025)
38. Островська О. А., Соколова О. Б. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 176 с.
39. Рентабельність: визначення та показники: веб-сайт. URL: <https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/> (дата звернення 01.12.2025)
40. Розрахунок показників ділової активності: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5648116/page:24/> (дата звернення 01.12.2025)

41. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу: веб-сайт. URL: http://lib-et.com/content/9533 Pokazniki_oboroty_plinnosti_ta_stabilnosti_personalny.html (дата звернення 01.12.2025)
42. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111- 116.
43. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5601193/page:4/> (дата звернення: 02.12.2025).
- 44.Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52
- 45.Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Маркетинг в Україні. 2008. № 3. С. 36–39;
46. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. Міжнародний збірник наукових праць. 2007. № 1 (13). С. 6–12.
- 47.Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5(71). С. 139-147.
48. Матриця функцій: зручний інструмент для ефективного управління: веб-сайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22143> (дата звернення 12.12.2025)
- 49.Матриця компетенцій: як створити, впровадити, аналізувати: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/matryczya-kompetenczij-efektyvnyj-instrument-upravlinnya-zarplatnymy-ochikuvannyamy/> (дата звернення 12.12.2025)
50. Матриця компетенцій працівника: веб-сайт. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/matriczya-kompetenczij-pracziwnika-yak-stvoriti-ta-vikoristovuvati-prikladi/> (дата звернення 12.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. Організаційна структура «ПАТ ІНТЕРПАЙП НТЗ» на 01.01.2025 р



Додаток Б

Рис. Форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

за ЄДРПОУ

Територія Дніпропетровська

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма Публічне акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу

за КВЕД

Середня кількість працівників 1 812

Адреса, телефон Вулиця Столетова, буд.21, м.Дніпро, Дніпропетровська обл., 49081

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

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

на 31 грудня 2023 року

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Приміт ка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	6 178	20 790
первісна вартість	1001		34 653	52 045
накопичена амортизація	1002		(28 475)	(31 255)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	354 796	170 601
Основні засоби	1010	7	3 060 763	2 856 966
первісна вартість	1011		3 469 217	3 511 139
знос	1012		(408 454)	(654 173)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	1 796	2 655
Інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		3 423 533	3 051 012
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11	985 638	909 549
виробничі запаси	1101		283 672	448 360
незавершене виробництво	1102		159 979	403 932
готова продукція	1103		14 627	52 049
товари	1104		527 360	5 208
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	11 612 040	15 214 082
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		661 104	1 043 646
з бюджетом	1135	12	460 804	258 787
у тому числі з податку на прибуток	1136		478	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	2 533 249	2 444 477
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19	197 664	330 586
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		-	-
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		6 209	18 946
Усього за розділом II	1195		16 456 708	20 220 073
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		19 880 241	23 271 085

Продовження додатку Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Пасив	Код рядка	Примі тка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405	14	1 124 069	947 309
Додатковий капітал	1410	14	158 255	158 197
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415	14	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		2 944 373	3 862 958
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		4 346 690	5 088 457
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10	15 689	434 083
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	15	1 378 865	1 092 117
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15	1 623 689	1 692 530
Довгострокові забезпечення	1520	16	445 184	483 029
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		445 184	483 029
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:	1531		-	-
резерв довгострокових зобов'язань			-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		3 463 427	3 701 759
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	15	-	295 455
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	17	3 071 688	3 189 779
товари, роботи, послуги	1615	17	1 362 518	1 194 740
розрахунками з бюджетом	1620	17	4 591	39 113
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	31 346
розрахунками зі страхування	1625		2 640	5 771
розрахунками з оплати праці	1630		12 074	22 126
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17	2 136 847	3 615 129
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	18	332 622	348 903
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	5 147 144	5 769 853
Усього за розділом III	1695		12 070 124	14 480 869
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		19 880 241	23 271 085

Керівник

Головний бухгалтер



Черников І.В.

Соколова І.В.

Додаток В

Рис. Форма №2 Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) 2023 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
05393116		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2023 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	10 402 416	8 183 093
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22	(7 682 711)	(6 141 754)
Валовий:				
прибуток	2090		2 719 705	2 041 339
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	21	2 124 552	2 467 827
Адміністративні витрати	2130	22	(117 597)	(228 644)
Витрати на збут	2150	22	(806 755)	(866 300)
Інші операційні витрати	2180	22	(1 487 809)	(1 641 640)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		2 432 096	1 772 582
збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200	8	859	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240	21	223 132	191 333
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	22	(601 601)	(537 662)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(60)
Інші витрати	2270	22	(727 945)	(2 906 673)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		1 326 541	-
збиток	2295		-	(1 480 480)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10	(577 645)	246 536
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		748 896	-
збиток	2355		-	(1 233 944)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	16	(7 129)	264 155
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(7 129)	264 155
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-

Продовження додатку В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(7 129)	264 155
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		741 767	(969 789)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні затрати	2500		3 147 386	4 218 690
Витрати на оплату праці	2505		445 070	419 823
Відрахування на соціальні заходи	2510		95 895	91 944
Амортизація	2515		289 654	302 613
Інші операційні витрати	2520		3 594 956	1 041 122
Разом	2550		7 572 961	6 074 192

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	20	400 000 000	400 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		400 000 000	400 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	20	1,87	(3,08)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		1,87	(3,08)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Черников І.В.

Соколова І.В.

Додаток Д

Рис. Форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць, число)	Підприємство	за ЄДРПОУ	КОДИ 2025 01 01 05393116
Територія	Організаційно-правова форма	за КОАТУУ	UA12020010010231764
Вид економічної діяльності	Середня кількість працівників	за КВЕД	230 30.20
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

на 31 грудня 2024 року

Форма N 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	20 790	16 777
первісна вартість	1001		52 045	52 450
накопичена амортизація	1002		(31 255)	(35 673)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	170 601	243 028
Основні засоби	1010	7	2 856 966	2 839 350
первісна вартість	1011		3 511 139	3 728 669
знос	1012		(654 173)	(889 319)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	2 655	3 262
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		3 051 012	3 102 417
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11	909 549	1 099 089
виробничі запаси	1101		448 360	693 324
незавершене виробництво	1102		403 932	315 586
готова продукція	1103		52 049	85 398
товари	1104		5 208	4 781
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	15 214 082	15 711 082
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		1 043 646	41 041
з бюджетом	1135	12	258 787	393 009
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	48 582
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	2 444 477	3 068 848
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19	330 586	287 870
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		-	-
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		18 946	3 884
Усього за розділом II	1195		20 220 073	20 604 823
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300		23 271 085	23 707 240

Продовження додатку Д

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Пасив	Код рядка	Примі тка	На початок звітнього період	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13	100 000	100 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405	14	947 309	816 341
Додатковий капітал	1410	14	158 197	158 239
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415	14	19 993	19 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		3 862 958	3 929 336
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		5 088 457	5 023 909
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10	434 083	345 318
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	15	1 092 117	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9, 15	1 692 530	1 865 883
Довгострокові забезпечення	1520	16	483 029	638 554
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		483 029	638 554
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:	1531		-	-
резерв довгострокових зобов'язань			-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		3 701 759	2 849 755
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	15	295 455	587 505
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	15	3 189 779	3 533 890
товари, роботи, послуги	1615	17	1 194 740	1 190 211
розрахунками з бюджетом	1620	17	39 113	9 782
у тому числі з податку на прибуток	1621		31 346	-
розрахунками зі страхування	1625		5 771	7 248
розрахунками з оплати праці	1630		22 126	25 872
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17	3 615 129	3 236 615
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	18	348 903	369 321
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	5 769 853	6 873 132
Усього за розділом III	1695		14 480 869	15 833 576
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		23 271 085	23 707 240

Керівник

Головний бухгалтер



Черников І.В.

Соколова І.В.

Додаток Е

Рис. Форма №2 Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
05393116		

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРПАЙП
НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2024 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	8 312 420	10 402 416
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22	(5 768 221)	(7 682 711)
Валовий: прибуток	2090		2 524 199	2 719 705
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	21	1 835 636	2 124 552
Адміністративні витрати	2130		(246 364)	(117 597)
Витрати на збут	2150	22	(1 047 588)	(806 755)
Інші операційні витрати	2180	22	(1 217 807)	(1 487 809)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1 848 076	2 432 096
збиток	2195		-	-
Доход від участі в капіталі	2200	8	607	859
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240	21	247 703	223 132
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	22	(638 026)	(601 601)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	22	(1 487 270)	(727 945)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		-	1 326 541
збиток	2295		(28 910)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10	88 765	(577 645)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		59 855	748 896
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		(565)	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	16	(123 838)	(7 129)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(124 403)	(7 129)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-

Продовження додатку Е

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(124 403)	(7 129)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(64 548)	741 767

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні затрати	2500		3 581 115	3 147 386
Витрати на оплату праці	2505		568 506	445 070
Відрахування на соціальні заходи	2510		122 450	95 895
Амортизація	2515		268 199	289 654
Інші операційні витрати	2520		4 245 784	3 594 956
Разом	2550		8 786 054	7 572 961

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	20	400 000 000	400 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		400 000 000	400 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	20	0,15	1,87
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		0,15	1,87
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Черников І.В.

Соколова І.В.

Додаток Ж

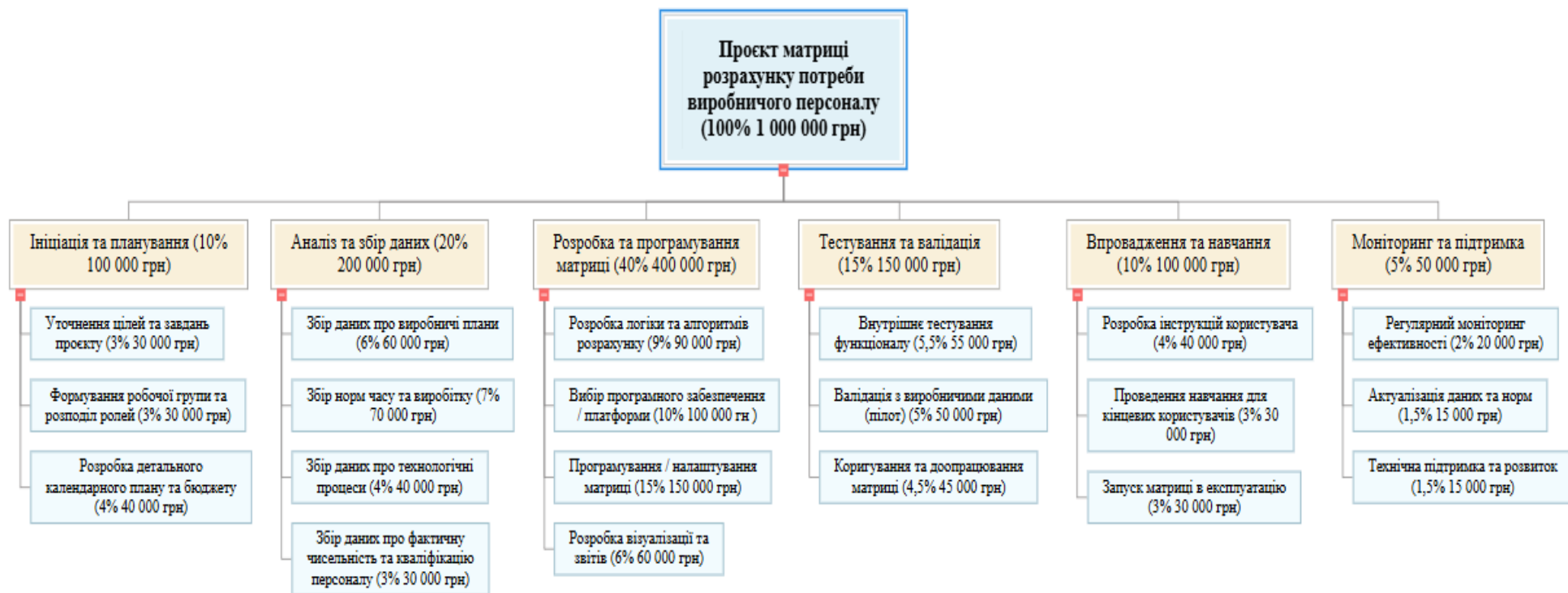
Таблиця. Формули для розрахунків коефіцієнтів та їх нормативи

Показник	Порядок розрахунку	Нормативне значення
1	2	3
Показники ліквідності		
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, ($K_{а.л.}$)	$K_{а.л.} = \frac{\Phi.1 (p.1160 + p.1165)}{\Phi.1 p.1695}$	0,2-0,35
2. Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності, ($K_{к.л.}$)	$K_{к.л.} = \frac{\Phi.1 (p.1195 - p.1100)}{\Phi.1 p.1695}$	0,6-0,8
3. Коефіцієнт покриття, ($K_{п.}$)	$K_{п.} = \frac{\Phi.1 (p.1195)}{\Phi.1 p.1695}$	>1,0
4. Коефіцієнт фінансової атономії, ($K_{авт.}$)	$K_{авт.} = \frac{\Phi.1 (p.1495)}{\Phi.1 p.1900}$	>0,5
Показники фінансової стійкості		
5. Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення позикових та власних засобів), ($K_{ф.р.}$)	$K_{ф.р.} = \frac{1}{K_a} - 1$	<1
6. Показник фінансового левериджу, ($\Phi_{л.}$)	$\Phi_{л.} = \frac{\Phi.1 (p.1595)}{\Phi.1 p.1495}$	<0,25
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (робочим капіталом), ($K_{з.р.к.}$)	$K_{з.р.к.} = \frac{\Phi.1 (p.1195 - p.1695)}{\Phi.1 p.1195}$	>0,1
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, ($K_{м.}$)	$K_{м.} = \frac{\Phi.1 (p.1495 - p.1095)}{\Phi.1 p.1495}$	>0,1
9. Робочий капітал (власні обігові засоби), ($P_{к.}$)	$P_{к.} = \Phi.1 (p.1195 - p.1695)$	>0
10. Коефіцієнт Бівера, ($K_{Б.}$)	$K_{Б.} = \frac{\Phi.2 (p.2350 \text{ або } 2355 + p.2515)}{\Phi.1 (p.1595 + p.1695)}$	>0,2
Показники рентабельності		
11. Рентабельність продукції (коефіцієнт), ($P_{п.}$)	$P_{п.} = \frac{\Phi.2 p. (2190 + 2180 - 2120)}{\Phi.2 p. (200 + 2130 + 2150)}$	Збільш.
12. Рентабельність активів, ($P_{а.}$)	$P_{а.} = \frac{\Phi.2 p. 2350 \text{ або } 2355}{\Phi.1 (p.1900 \text{ гр.3} + p.1900 \text{ гр.4})/2}$	Збільш.
13. Рентабельність власного капіталу, ($P_{в.к.}$)	$P_{а.} = \frac{\Phi.2 p. 2350 \text{ або } 2355}{\Phi.1 (p.1495 \text{ гр.3} + p.1495 \text{ гр.4})/2}$	Збільш.
Показники ділової активності (оборотності)		
14. Коефіцієнт оборотності активів, ($K_{о.а.}$)	$K_{о.а.} = \frac{\Phi.2 p.2000}{\Phi.1 (p.1300 \text{ гр.3} + p.1300 \text{ гр.4})/2}$	Збільш.
15. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($K_{о.к.з.}$)	$K_{о.к.з.} = \frac{\Phi.2 p.2000}{\Phi.1 (\sum(p.1615 \div p.1650) \text{ гр.3} + (\sum(p.1615 \div p.1650) \text{ гр.4}))/2}$	Збільш.
16. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($K_{о.д.з.}$)	$K_{о.к.з.} = \frac{\Phi.2 p.2000}{\Phi.1 (\sum(p.1125 \div p.1155) \text{ гр.3} + (\sum(p.1125 \div p.1155) \text{ гр.4}))/2}$	Збільш.
17. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, ($K_{о.м.з.}$)	$K_{о.м.з.} = \frac{\Phi.2 p.2000}{\Phi.1 (p.1100 \text{ гр.3} + p.1100 \text{ гр.4})/2}$	Збільш.
18. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача),	$\Phi_{о.о.з.} = \frac{\Phi.2 p.2000}{\Phi.1 (p.1010 \text{ гр.3} + p.1010 \text{ гр.4})/2}$	Збільш.

(Ф _{о.о.з.})		
19. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, (К _{о.в.к.})	$K_{o.v.k.} = \frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{ф. 1 (р. 1495 гр. 3 + р. 1495 гр. 4)/2}}$	Збільш.
Рух персоналу		
20. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, (К _{пр.})	$K_{pr.} = \frac{\text{кількість прийнятих працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$	
21. Коефіцієнт обороту щодо вибуття, (К _{виб.})	$K_{vib.} = \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$	
22. Коефіцієнт загального обороту (К _{з.о.})	$K_{z.o.} = \frac{\text{сумарна кількість прийнятих та вибулих працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$	
24. Коефіцієнт заміщення (К _{з.})	$K_z = \frac{\text{кількість прийнятих} - \text{кількість вибулих}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$	
25. Коефіцієнт плинності кадрів, (К _{п.к.})	$K_{p.k.} = \frac{\text{кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни}}{\text{середньооблікова кількість працівників}}$	

Додаток И

Рис. WBS (Work Breakdown Structure) проєкту



Джерело: створено автором

ДОДАТОК К

Табл. Календарний план проєкту

№ Етапу	Назва Етапу	Зміст робіт	Відповідальні (ключова роль)	Орієнтовна трудомісткість (робочі години)	Результат
1	Ініціація та планування		Керівник проєкту	80 годин	
1.1	Уточнення цілей та завдань проєкту	Деталізація очікувань від матриці, критеріїв успіху.	Керівник проєкту (20 год.), Аналітик (10 год.), Керівництво цеху (5 год.)	35	Документ "Цілі та вимоги до матриці"
1.2	Формування робочої групи та розподіл ролей	Офіційне закріплення ролей, відповідальності.	Керівник проєкту (15 год.), HR-фахівець (5 год.)	20	Протокол розподілу ролей та обов'язків
1.3	Розробка детального календарного плану та бюджету	Визначення ресурсів, термінів, контрольних точок.	Керівник проєкту (20 год.), Аналітик (5 год.)	25	Детальний план проєкту, бюджет
2	Аналіз та збір даних		Аналітик, HR-фахівець, Керівництво цеху	160 годин	
2.1	Збір даних про виробничі плани	Отримання планів на майбутні періоди, номенклатура продукції.	Керівництво цеху (30 год.), Аналітик (10 год.)	40	Звіт про виробничі плани
2.2	Збір норм часу та виробітку	Аналіз існуючих норм, хронометраж операцій (за необхідності), розробка нових норм.	Аналітик (50 год.), Керівництво цеху (30 год.)	80	База даних норм часу/виробітку
2.3	Збір даних про технологічні процеси	Деталізація послідовності операцій, вимог до кваліфікації.	Керівництво цеху (25 год.), Аналітик (5 год.)	30	Опис технологічних карт
2.4	Збір даних про фактичну чисельність та кваліфікацію	Аналіз поточної структури, кваліфікаційни	HR-фахівець (40 год.), Аналітик (10 год.)	50	Звіт про штатний розпис та кваліфікацію

	персоналу	х рівнів, плинності, невиходів.			
3	Розробка та програмування матриці		Аналітик, IT-фахівець	240 годин	
3.1	Розробка логіки та алгоритмів розрахунку	Формулювання математичних моделей, коефіцієнтів, залежностей.	Аналітик (80 год.), Керівник проекту (10 год.)	90	Опис алгоритмів та формул
3.2	Вибір програмного забезпечення / платформи	Визначення найкращого інструменту (Excel, спеціалізоване ПЗ).	IT-фахівець (20 год.), Аналітик (10 год.)	30	Рішення щодо платформи
3.3	Програмування / налаштування матриці	Безпосередня розробка функціоналу, інтерфейсу.	IT-фахівець (100 год.), Аналітик (20 год.)	120	Робочий прототип матриці
3.4	Розробка візуалізації та звітів	Налаштування дашбордів, графіків для зручного аналізу.	IT-фахівець (30 год.), Аналітик (10 год.)	40	Шаблони звітів та дашборди
4	Тестування та валідація		Аналітик, Керівництво цеху, HR-фахівець	120 годин	
4.1	Внутрішнє тестування функціоналу	Перевірка коректності розрахунків, працездатності формул.	Аналітик (40 год.), IT-фахівець (20 год.)	60	Звіт про внутрішнє тестування
4.2	Валідація з виробничими даними (пілот)	Порівняння результатів матриці з фактичною потребою на пілотній ділянці.	Аналітик (30 год.), Керівництво цеху (15 год.), HR-фахівець (15 год.)	60	Звіт про валідацію, список доопрацювань
4.3	Коригування та доопрацювання матриці	Внесення змін на основі результатів тестування та валідації.	IT-фахівець (30 год.), Аналітик (10 год.)	40	Оновлена версія матриці
5	Впровадження та навчання		Керівник проекту, HR-фахівець	100 годин	
5.1	Розробка інструкцій	Створення детальних	Аналітик (30 год.), IT-	50	Інструкції користувача

	користувача	посібників для роботи з матрицею.	фахівець (20 год.)		
5.2	Проведення навчання для кінцевих користувачів	Тренінги для керівників підрозділів, майстрів, HR-спеціалістів.	HR-фахівець (30 год.), Керівник проєкту (10 год.), Аналітик (10 год.)	50	Навчені користувачі
5.3	Запуск матриці в експлуатацію	Передача матриці для регулярного використання.	Керівник проєкту (10 год.), IT-фахівець (5 год.)	15	Матриця в регулярній експлуатації
6	Моніторинг та підтримка		Керівник проєкту, Аналітик, IT-фахівець	Постійно	
6.1	Регулярний моніторинг ефективності	Відстеження показників, порівняння з плановими.	Аналітик (20 год./міс.), HR-фахівець (10 год./міс.)	Постійно (30 год./міс.)	Звіти про ефективність
6.2	Актуалізація даних та норм	Внесення змін у зв'язку зі зміною виробничих процесів, технологій.	Аналітик (15 год./міс.), Керівництво цеху (10 год./міс.), HR-фахівець (5 год./міс.)	Постійно (30 год./міс.)	Актуальні дані та норми
6.3	Технічна підтримка та розвиток	Усунення збоїв, впровадження нових функціональних можливостей.	IT-фахівець (20 год./міс.)	Постійно (20 год./міс.)	Працездатність та розвиток матриці

Джерело: створено автором

ДОДАТОК Л

Діаграма Ганта проєкту розробки матриці розрахунку потреби в персоналі



ДОДАТОК М

Табл. Статут проекту

СТАТУТ ПРОЄКТУ					
Назва проєкту	Розробка матриці розрахунку потреби в персоналі для ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»			Керівник проєкту	Кравченко А.Н.
Дата початку	01.07.2026	Дата закінчення	31.12.2026		
Потреба проєкту					
Немає чіткого бачення та інструментів прогнозування, компанії ризикують мати або надлишок, або дефіцит персоналу, що призводить до зайвих витрат					
Обсяг проєкту			Результати проєкту		
1.Ініціація 2.Аналіз і збір даних 3.Розробка матриці 4.Тестування 5.Впровадження 6.Моніторинг			1.Оптимізована чисельність та структура персоналу; 2.Зростання операційної ефективності та продуктивності; 3.Удосконалення процесів кадрового планування та управління		
3.Ризики та проблеми			Припущення/Залежності		
1. Неточність або неповнота вихідних даних, ручний збір. 2. Складність актуалізації даних, технічні ризики та проблеми, безпека даних. 3. Недостатнє навчання користувачів, непередбачувані фактори , надмірна складність моделі. 4.Вивільнення великої кількості персоналу.			Планується масштабування, поширюючи дію матриці на інші виробничі підрозділи ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».		
Бюджет					
Бюджет проєкту складає 1 000 000 грн					
Проектна команда			Комітет з питань затвердження/перегляду		
Керівник проєкту	Кравченко А.Н.		Начальник управління фінансів	Кузьменко С.О.	
Члени команди:	Аналітик - Пикуш І.В HR-фахівець -Бойко Т.І ІТ-спеціаліст- Бондаренко Д.М. Керівник цеху - Ященко А.В.		Начальник управління по роботі з персоналом	Притульська Ю.В.	
			Начальник управління з програмного забезпечення	Паламарчук А.Н.	
			Генеральний директор	Костенко С.А.	

Джерело: створено автором

ДОДАТОК Н

Рис. Вихідні дані для розрахунку матриці потреби персоналу

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Общий Условное форматирование Стили Стили Стили Вставить Удалить Формат Ячейки Сумма Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование														
O7														
1														
2	1. ВИХІДНІ ДАНІ: ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА													
3														
4	Обсяг виробництва/ тонн (шт.)/%													
5	Дільниця з виробництва осей та колісних пар № 1													
	Дільниця з виробництва осей та колісних пар № 2													
	Група продукції													
	Токарно-розточувальний верстат 2620 и 2622													
	Токарно-копіювальний верстат КЖ 1832													
	Горизонтально-фрезерний обробний центр EMC 2150													
	Токарний верстат з фрезерною функцією DL 60 LM													
	Токарний верстат AVIA 63L													
	Шліфувальний верстат DANOBAT HG-72-3000-2A2R													
	Напівавтоматична лінія фарбування осей													
	Прес MDT 300/2 HT													
	Напівавтоматична лінія фарбування колісних пар													
	Столи доопрацювання та приймання													
	Ділянка зі збирання буксових вузлів на колісні пари													
6	Чорнова ось													
7	Чистова ось без покраски (під шліф)													
8	Чистова ось без покраски (остаточна)													
9	Чистова ось з покраскою													
10	Колісна пара з буксою													
11	Колісна пара без букси													
12	Колісна пара TatraVagonka													
13	ВСЬОГО													
14														
15														
16														
17														
18														
Умовні Константи														
ВД та Результати														
Розрахунковий блок Виробництва														
Штат														
Розрахунковий блок Змін														
Довідник														
ЗФЧ														

