МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Допускається до захисту
завідувачка кафедри економіки та економічної теорії

_____ доцентка Світлана Батажок
підпис *вчене звання, ініціали, прізвище*
«20» листопада 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «РОЗА-Л»)

Виконав: Курінний Сергій Вікторович _____
підпис

Керівник: доцентка Понедільчук Тетяна Василівна _____
підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович _____
підпис

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Затверджую
гарантка ОПП «Економіка»
_____ доцентка Тетяна Понедільчук
(підпис)
«08» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Курінному Сергію Вікторовичу

Тема: Вплив людського капіталу на економічні показники підприємства (за матеріалами ТОВ «Роза-Л»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідження теоретико-методологічних основ формування людського капіталу та механізму його впливу на результати діяльності підприємства; організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОЗА-Л» та аналіз його фінансово-господарської діяльності; оцінка стану, структури та ефективності використання людського капіталу підприємства; фінансове моделювання впливу людського капіталу на економічні показники; обґрунтування заходів щодо підвищення результативності його використання та розроблення системи моніторингу кадрових показників.

Вихідні дані: фінансова звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2021–2025 рр., матеріали переддипломної практики, реєстраційні відомості про підприємство, дані про чисельність і структуру персоналу, наукові праці та офіційні статистичні матеріали з питань людського капіталу і продуктивності праці.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	жовтень– грудень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	січень – квітень 2026	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2026	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – вересень 2026	виконано
Оформлення роботи	жовтень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2026	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2026	виконано
Подання на рецензування	грудень 2026	виконано

Керівник _____ доцентка Тетяна ПОНЕДІЛЬЧУК
(підпис)

Здобувач _____ Сергій КУРІННИЙ
(підпис)

Дата отримання завдання «08» жовтня 2025 року

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕКЛАРАЦІЯ
про дотримання академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи

Я, Курінний Сергій Вікторович,
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

здобувач магістерського рівня вищої освіти за освітньою програмою «Економіка», підтверджую, що кваліфікаційну роботу з теми:
«Вплив людського капіталу на економічні показники підприємства (за матеріалами ТОВ «Роза-Л»)» виконано мною з дотриманням принципів і правил академічної доброчесності.

Підтверджую, що:

- роботу виконано особисто на основі власних розробок і суджень;
- у роботі належним чином зазначено авторство та джерела використаних текстів, ідей, даних, зображень та інших матеріалів;
- наведені результати дослідження, дані та висновки є достовірними;
- робота не містить свідомо сфабрикованої чи сфальсифікованої інформації.

У процесі виконання роботи було використано інструменти штучного інтелекту, зокрема для оформлення та редагування тексту (ChatGPT, Gemini, DeepSeek тощо), для перекладу тексту (Deepl, Google Translate, ChatGPT тощо), для створення або редагування зображень (NanoBanana 2, Midjourney, Stable Diffusion тощо), для написання чи оптимізації коду (GitHub Copilot, Tabnine, Codeium тощо). Відомості про це наведено в роботі згідно з вимогами законодавства та встановленими правилами академічної доброчесності.

(у разі використання ШІ обрати відповідну опцію)

Я усвідомлюю відповідальність за зміст кваліфікаційної роботи та дотримання вимог академічної доброчесності під час її підготовки.

Дата: 18.11.2026

Здобувач(ка) вищої освіти: _____

(підпис / кваліфікований електронний підпис)

АНОТАЦІЯ

Курінний С. Вплив людського капіталу на економічні показники підприємства (за матеріалами ТОВ «Роза-Л»).

Метою дослідження є узагальнення наукових поглядів на формування людського капіталу підприємства та розроблення на основі кількісного аналізу діяльності ТОВ «РОЗА-Л» моделі й практичних рекомендацій щодо ефективнішого використання персоналу як чинника зростання економічних показників.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання людського капіталу ТОВ «РОЗА-Л» у взаємозв'язку з результатами його господарської діяльності.

Предметом дослідження є економічні відносини та кількісні залежності між показниками людського капіталу підприємства (чисельність, виробіток, капіталоозброєність праці) і його фінансово-економічними результатами.

Методи дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури, порівняльний та коефіцієнтний аналіз фінансової звітності, метод динамічних рядів, факторний та індексний аналіз, розрахунок коефіцієнтів еластичності, графічний і табличний методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування людського капіталу та механізм його впливу на фінансово-економічні результати підприємства. На матеріалах ТОВ «РОЗА-Л» проаналізовано динаміку доходу, активів, чистого прибутку, чисельності персоналу, виробітку на одного працівника та капіталоозброєності праці. Проведено факторний аналіз зміни доходу й прибутку, індексну оцінку використання праці та основних засобів, оцінено кадрові ризики і визначено, яких даних бракує для повної оцінки людського капіталу. У третьому розділі розглянуто сценарії підвищення ефективності використання персоналу, запропоновано систему моніторингу кадрових показників і розраховано очікуваний економічний ефект від інвестицій у навчання працівників.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «РОЗА-Л» та інших аграрних підприємств середнього розміру для планування навчання персоналу, удосконалення матеріального стимулювання і моніторингу кадрової ефективності.

Кваліфікаційна робота містить 73 сторінки, 21 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: людський капітал, продуктивність праці, капіталоозброєність, персонал, аграрне підприємство, фінансовий результат, рентабельність, кадрові ризики.

ANNOTATION

Kurinnyi S. The Impact of Human Capital on the Economic Performance of an Enterprise (Based on Data from Roza-L LLC).

The purpose of the research is to generalise scientific views on the formation of an enterprise's human capital and, based on a quantitative analysis of LLC "ROZA-L", to develop a model and practical recommendations for using personnel more effectively as a driver of economic performance.

The object of the research is the process of forming and using the human capital of LLC "ROZA-L" in relation to the results of its economic activity.

The subject of the research is the economic relations and quantitative dependencies between the enterprise's human capital indicators (headcount, output per employee, capital-labour ratio) and its financial and economic results.

Research methods: analysis and generalisation of scientific literature, comparative and ratio analysis of financial statements, time-series analysis, factor and index analysis, elasticity coefficients, graphical and tabular methods.

The thesis considers the theoretical foundations of human capital formation and the mechanism of its influence on the financial and economic results of an enterprise. Using the data of LLC "ROZA-L", the dynamics of revenue, assets, net profit, headcount, output per employee and the capital-labour ratio are analysed. A factor analysis of changes in revenue and profit and an index assessment of the use of labour and fixed assets are carried out, personnel risks are assessed, and the data needed for a complete assessment of human capital are identified. The third chapter considers scenarios for improving the efficiency of personnel use, proposes a system for monitoring personnel indicators and estimates the expected economic effect of investment in employee training.

The results can be used by the management of LLC "ROZA-L" and other medium-sized agricultural enterprises to plan staff training, improve financial incentives and monitor personnel efficiency.

The qualification thesis contains 73 pages, 21 tables, 5 figures, a list of 50 references and 2 appendices.

Key words: human capital, labour productivity, capital-labour ratio, personnel, agricultural enterprise, financial result, profitability, personnel risks.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність та значення людського капіталу в сучасній економіці 10
1.2 Механізм впливу людського капіталу на економічні показники підприємства та методичні підходи до його оцінки 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 20
2.1 Характеристика підприємства (об'єкта практики) та його діяльності 20
2.2 Оцінка стану людського капіталу та його кількісний вимір на підприємстві 27
2.3 Комплексна оцінка впливу людського капіталу на результативність діяльності ТОВ «РОЗА-Л» 33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 46
3.1 Фінансове моделювання впливу людського капіталу на економічні показники підприємства 46
3.2 Практичні інструменти моніторингу та управління людським капіталом ТОВ «РОЗА-Л» 54
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрне підприємство Обухівського району за три роки скоротило штат із десяти до восьми осіб і водночас наростило виробіток на одного працівника більш ніж у п’ять разів. Подібні розриви між чисельністю персоналу та обсягом створеної вартості дедалі частіше трапляються в українському агробізнесі, де дефіцит кваліфікованих кадрів на селі поєднується з мобілізаційними процесами воєнного часу і потребою прискореного технологічного переоснащення виробництва. За таких умов кваліфікація, досвід та мотивація працівників перестають бути другорядним ресурсом і перетворюються на визначальний чинник фінансової стійкості господарства. Водночас методичний апарат оцінки людського капіталу на рівні окремого підприємства залишається фрагментарним, а зв’язок між якісними характеристиками персоналу і конкретними фінансовими показниками рідко підтверджується розрахунками на реальних даних. З цієї причини дослідження впливу людського капіталу на економічні результати діяльності підприємства, побудоване на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л», набуває практичного значення як для самого господарства, так і для ширшого кола аграрних підприємств середнього розміру.

Мета дослідження - узагальнити наукові погляди на формування людського капіталу підприємства та розробити на основі кількісного аналізу діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л» модель і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його використання як чинника зростання економічних показників господарства.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності людського капіталу та його компонентів у сучасній економічній науці з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

2. Охарактеризувати організаційно-економічні умови діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л», що визначають потребу підприємства в певній структурі та якості персоналу.

3. Оцінити кількісний стан і динаміку людського капіталу підприємства за показниками чисельності, виробітку та капіталоозброєності праці, виявивши характер їхньої взаємодії зі скороченням штату.

4. Розробити економіко-математичну модель залежності фінансових результатів підприємства від показників людського капіталу з урахуванням зовнішніх цінових факторів та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його використання.

Об’єкт дослідження - процес формування та використання людського капіталу товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л» у взаємозв’язку з результатами його господарської діяльності.

Предмет дослідження - сукупність економічних відносин і кількісних залежностей, що виникають між показниками людського капіталу персоналу підприємства (чисельність, виробіток, капіталоозброєність праці) та його фінансово-економічними результатами (дохід, прибуток, рентабельність активів).

Методи дослідження: аналіз наукової літератури для систематизації теоретичних підходів, метод порівняльного аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний метод для розрахунку показників ресурсовіддачі, фондовіддачі та рентабельності, метод динамічних рядів для оцінки тенденцій за 2021-2025 роки, метод коефіцієнтів еластичності для встановлення зв’язку між продуктивністю праці та фінансовим результатом, а також методи графічного і табличного представлення даних.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2021-2025 роки, матеріали переддипломної практики, реєстраційні відомості про підприємство, дані щодо чисельності та структури персоналу,

офіційні статистичні й аналітичні матеріали, а також сучасні вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з проблем людського капіталу, продуктивності праці та управління персоналом.

Практична значущість: результати дослідження можуть бути використані керівництвом товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л» для розроблення програм навчання механізаторів, удосконалення системи матеріального стимулювання та синхронізації темпів технічного переоснащення з розвитком кваліфікації персоналу. Запропонована модель зіставлення показників людського капіталу з фінансовими результатами може застосовуватися іншими аграрними підприємствами середнього розміру для оперативного моніторингу кадрової ефективності.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати аналізу сформовано та первинно опрацьовано під час проходження переддипломної практики на базі ТОВ «РОЗА-Л» і використано під час підготовки звіту з практики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення людського капіталу в сучасній економіці

У сучасній економічній теорії людський капітал розглядають як важливу передумову довгострокового зростання продуктивності праці, технологічного оновлення та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Знання й уміння працівників визначають не лише якість виконання окремих операцій, а й здатність виробничої системи засвоювати нові технології, уникати втрат ресурсів і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Відповідно, аналіз економічної результативності потребує врахування не тільки матеріальних активів і фінансових ресурсів, але й продуктивних здібностей людей, завдяки яким ці ресурси поєднуються та перетворюються на результати діяльності.

Людський капітал у сучасній економічній науці визначається як сукупність знань, професійних навичок, практичного досвіду, стану здоров'я і мотиваційних настанов працівника, здатна протягом певного періоду створювати додану економічну вартість для власника цих характеристик і для підприємства, яке їх використовує. На відміну від фізичного капіталу, людський капітал не можна відокремити від його носія і продати як окремий актив, він завжди залишається невіддільним від конкретної людини і реалізується лише в процесі праці. Ця властивість робить людський капітал специфічним ресурсом, оцінка якого вимагає інших методів, ніж оцінка основних засобів чи запасів.

Теоретичні витоки концепції людського капіталу пов'язані з уявленнями класичної політичної економії про набуті продуктивні здібності людини. Систематичне оформлення цього напряму відбулося у другій половині XX століття, коли Т. Шульц і Г. Беккер обґрунтували інвестиційну природу витрат на освіту, професійну підготовку та підтримання здоров'я. У такій логіці людина не зводиться до одиниці робочої сили: її знання та компетентності утворюють

запас, здатний забезпечувати майбутні економічні вигоди. На відміну від поточного споживання, інвестиції в людський капітал мають міжчасовий характер, адже їхня віддача формується протягом наступних років. При цьому економічний ефект залежить від якості навчання, можливостей застосування здобутих умінь і стану ринку праці.

Сучасна концепція людського капіталу виходить за межі формальної освіти та професійної кваліфікації. Вона охоплює практичний досвід, здатність до самонавчання, фізичне й психічне здоров'я, комунікаційні вміння, адаптивність і трудову мотивацію. Ці елементи діють взаємопов'язано: високий освітній рівень не гарантує результативності без можливості практичного використання знань, тоді як досвід не забезпечує тривалої віддачі за відсутності оновлення навичок. За сучасних технологічних змін особливу вагу мають цифрові компетентності й уміння працювати з інформацією. У працях, присвячених трансформації зайнятості та розвитку навичок, підкреслюється необхідність безперервного навчання протягом професійного життя [23; 25; 27]. Отже, людський капітал слід оцінювати не як статичний запас знань, а як здатність підтримувати та нарощувати продуктивний потенціал.

Компоненти людського капіталу традиційно поділяють на кілька груп залежно від їхньої природи і способу формування. Освітній компонент охоплює формальну освіту, професійну підготовку та безперервне навчання протягом трудового життя. Кваліфікаційний компонент відображає практичні навички, набуті у процесі виконання конкретних виробничих операцій, і саме він найбільш чутливий до технологічних змін на підприємстві. Компонент здоров'я визначає фізичну і психологічну здатність працівника виконувати трудові функції протягом тривалого періоду без втрати продуктивності. Мотиваційний компонент відображає ставлення працівника до праці, його лояльність підприємству та готовність до додаткових зусиль. Соціальний компонент охоплює навички командної взаємодії, комунікації та здатність працювати в колективі.

Систематизація компонентів людського капіталу дає можливість виокремити основні напрями його формування та способи прояву у процесі праці. Теоретичну характеристику цих компонентів і пов’язаних із ними економічних ефектів узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні компоненти людського капіталу підприємства

Компонент	**Зміст**	**Економічний прояв на підприємстві**
Освітній	Формальна освіта, курси підвищення кваліфікації	Здатність освоювати нову техніку і технології
Кваліфікаційний	Практичні навички, стаж роботи	Швидкість і якість виконання виробничих операцій
Компонент здоров’я	Фізична і психологічна витривалість	Стабільність продуктивності, відсутність простроченої непрацездатності
Мотиваційний	Ставлення до праці, лояльність	Плинність кадрів, готовність до понаднормової роботи
Соціальний	Комунікативні та командні навички	Ефективність взаємодії у виробничих бригадах

Наведена структура показує, що людський капітал не є однорідним ресурсом, а становить складну систему взаємопов’язаних характеристик, кожна з яких має власний механізм формування і власний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. На практиці окремі компоненти важко виміряти прямими показниками, тому дослідники часто послуговуються непрямими індикаторами, такими як рівень освіти персоналу, стаж роботи чи витрати підприємства на навчання.

У теорії людського капіталу важливим є розмежування загального та специфічного його різновидів. Загальний капітал становлять знання й навички, придатні до застосування в різних організаціях: базова освіта, професійна грамотність, універсальні цифрові та комунікативні компетентності. Специфічний капітал формується через освоєння унікальних технологій, внутрішніх процедур і способів координації праці в певній організації. Його економічна цінність більшою мірою залежить від конкретного робочого середовища. Саме тому інвестиційні рішення щодо підготовки персоналу

пов’язані з проблемами розподілу витрат, ризиком звільнення працівників і можливостями збереження накопичених організаційних знань. Ця класифікація пояснює відмінності у стимулах працівника та роботодавця інвестувати у професійний розвиток.

Економічна роль людського капіталу проявляється на кількох рівнях. На індивідуальному рівні накопичені знання й компетентності впливають на професійну мобільність, можливості зайнятості та потенційні трудові доходи. На рівні організації вони створюють умови для зростання продуктивності, поліпшення якості продукції, вдосконалення процесів і поширення інновацій. На макроекономічному рівні розвиток навичок населення пов’язаний із технологічним прогресом, здатністю економіки до структурних змін та її стійкістю до шоків [21; 24; 26]. При цьому зв’язок між освітою і результативністю не є автоматичним. Віддача від людського капіталу залежить від структури робочих місць, ефективності інститутів, доступу до технологій і відповідності професійної підготовки потребам виробництва. Тому рівень формальної освіти доцільно поєднувати в аналізі з фактичними навичками та показниками їх використання.

Ресурсний підхід до стратегічного управління розглядає людський капітал як джерело переваг, що виникають завдяки компетентностям, які складно швидко відтворити або замінити. Водночас цінність цих компетентностей реалізується лише за наявності належної організації праці, системи мотивації та обміну знаннями. Дослідження взаємозв’язку кадрової політики й результативності вказують на важливість спільної дії професійної підготовки, управлінських практик і інноваційної активності [43; 45; 49]. Отже, людський капітал не існує ізольовано від організаційного: економічний результат формується через поєднання індивідуальних здібностей, технологій, процесів і управлінських рішень. За відсутності такого поєднання навіть значні витрати на підготовку можуть мати обмежену віддачу.

1.2 Механізм впливу людського капіталу на економічні показники підприємства та методичні підходи до його оцінки

Продуктивність праці залишається одним із найпоширеніших індикаторів якості людського капіталу на рівні окремого підприємства. Показник виробітку на одного працівника дозволяє опосередковано судити про те, наскільки ефективно використовуються знання, навички та трудові зусилля персоналу. Разом з тим цей показник має обмеження, оскільки він відображає не лише якість людського капіталу, а й вплив зовнішніх факторів, зокрема цінової кон'юнктури на продукцію підприємства, курсових коливань та рівня технічної озброєності праці. Тому в економічному аналізі продуктивність праці зазвичай розглядають у зв'язку з іншими показниками, зокрема капіталоозброєністю та рентабельністю активів.

Питання оцінки економічної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу є одним із найбільш дискусійних у теорії людського капіталу. Показник окупності інвестицій в освіту й розвиток дозволяє співвіднести витрати підприємства на навчання, підвищення кваліфікації та соціальні програми з приростом продуктивності або фінансового результату, який ці витрати спричиняють. На практиці розрахунок такого показника ускладнюється тим, що ефект від навчання персоналу часто проявляється не одразу, а протягом кількох років, і його важко відокремити від впливу інших факторів виробництва. Проте навіть приблизна оцінка окупності інвестицій у розвиток персоналу дозволяє керівництву підприємства обґрунтовувати рішення щодо обсягів фінансування навчальних програм.

Окрему дискусію в економічній науці становить співвідношення продуктивної та сигнальної функцій освіти. Теорія людського капіталу пояснює вищі доходи освічених працівників набуттям знань і вмінь, які підвищують результативність праці. Сигнальний підхід натомість наголошує, що диплом може повідомляти роботодавцю про здібності, наполегливість і здатність

людини навчатися, не обов’язково відображаючи весь приріст її продуктивності. У реальних умовах обидва механізми можуть діяти одночасно. Тому кількість років навчання не слід ототожнювати із фактичною кваліфікацією: для оцінювання потрібні також відомості про професійні компетентності, практичні завдання, результати роботи та умови застосування знань. Подібне розмежування важливе і для дослідження зв’язку між оплатою праці та економічними результатами, адже заробітна плата залежить не тільки від особистої продуктивності, але й від ринкових та інституційних чинників.

Механізм впливу людського капіталу на результати господарської діяльності має багатоступеневу природу. Спочатку освіта, професійний досвід і навчання формують певний рівень компетентностей. Далі за сприятливих організаційних умов ці компетентності підвищують швидкість і точність виконання операцій, знижують частоту помилок, полегшують освоєння обладнання та сприяють раціональному використанню ресурсів. Наслідком можуть стати зростання фізичного виробітку, скорочення непродуктивних витрат і поліпшення якості продукції. На завершальному етапі зміни операційних характеристик відображаються на собівартості, доходах і фінансових результатах. Проте між окремими ланками цього зв’язку можливі часові затримки, а на кінцевий ефект впливають ціни, попит, стан основних засобів та управлінські рішення. Тому теоретично коректна модель повинна розглядати людський капітал у взаємодії з іншими факторами виробництва, а не приписувати йому весь приріст прибутку.

Особливістю людського капіталу є його здатність взаємодіяти з фізичним і технологічним капіталом. Складніше обладнання та цифровізовані процеси підвищують вимоги до підготовки працівників, водночас нові навички дають змогу використовувати технічні можливості повніше. У теорії це описують як комплементарність виробничих ресурсів: приріст одного з них може збільшувати граничну віддачу іншого. Проте можливий і ефект заміщення, коли автоматизація скорочує потребу в рутинній праці та змінює структуру попиту на

компетентності. Отже, технічне переоснащення не можна ототожнювати зі зростанням людського капіталу, як і підвищення капіталоозброєності не свідчить безпосередньо про якість персоналу. Для обґрунтованої оцінки потрібні показники обох ресурсів та характеристики їх спільного використання [23; 26].

Теоретична значущість людського капіталу полягає в його здатності змінювати ефективність поєднання інших виробничих ресурсів. Знання й досвід впливають на вибір технологічних рішень, якість планування, швидкість реагування на відхилення та здатність уникати повторних помилок. Водночас високий рівень компетентностей сам по собі не забезпечує позитивного фінансового результату: необхідні відповідний попит на продукцію, достатні матеріальні ресурси та дієва система управління. Таке розуміння відділяє поняття запасу людського капіталу від результативності його використання. Перше характеризує потенційні можливості працівників, друге - економічні наслідки реалізації цих можливостей у конкретних умовах. Це розмежування утворює основу методологічного підходу до подальшого аналізу взаємодії кадрових і фінансово-економічних показників.

Одним із класичних способів кількісного осмислення віддачі від освіти є рівняння заробітків Дж. Мінцера, у якому логарифм трудового доходу пов’язують із тривалістю навчання, досвідом і його квадратичним членом. Така модель показує можливий напрям зв’язку між накопиченням навичок і оплатою праці, однак не є прямим інструментом вимірювання людського капіталу організації. Її оцінки можуть зміщуватися внаслідок відмінностей у здібностях, професійному відборі, якості освіти й особливостей місцевого ринку праці. Тому в дослідженнях на рівні підприємств доцільно доповнювати індивідуальні характеристики персоналу агрегованими індикаторами продуктивності та організаційного середовища.

Проблема оцінювання людського капіталу ускладнюється тим, що він не визнається у фінансовій звітності як актив, який належить роботодавцю. Носіями знань, досвіду та компетентностей залишаються самі працівники, а витрати на

їхню оплату й навчання не тотожні вартості накопиченого запасу людського капіталу. Через це дослідники використовують непрямі методи вимірювання: витратні оцінки, очікувані майбутні доходи, набори кадрових індикаторів та порівняння продуктивності. Спроби оцінювати людський капітал через різницю між ринковою і балансовою вартістю бізнесу мають принципове обмеження, оскільки така різниця охоплює також бренд, організаційні процеси, ринкові очікування та інші нематеріальні чинники. Отже, комплекс показників є методологічно надійнішим за єдину грошову оцінку [1; 7].

У науковій літературі сформовано кілька підходів до оцінювання людського капіталу, які різняться вихідними даними, одиницями виміру та інтерпретацією результату. Їхні ключові ознаки, аналітичні можливості й обмеження систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки людського капіталу

Підхід	**Основний індикатор**	**Обмеження застосування**
Витратний	Сума витрат на найм і навчання персоналу	Не враховує фактичну віддачу від вкладених коштів
Дохідний	Виробіток або прибуток на одного працівника	Залежить від зовнішньої цінової кон’юнктури
Ринковий	Порівняння з середньогалузевими показниками	Потребує доступу до даних конкурентів
Індикативний	Комплекс показників плинності, освіти, оплати праці	Складність зведення різнорідних індикаторів в один показник

Жоден із розглянутих методів не дає вичерпної характеристики людського капіталу. Витратний підхід описує обсяг інвестицій, але не доводить досягнення очікуваного ефекту; дохідний пов’язує результативність із працею, проте відчутно залежить від цін і ресурсної забезпеченості; ринкові порівняння потребують зіставних організацій; індикативний підхід дозволяє враховувати більше аспектів, але ставить питання вагових коефіцієнтів і доступності даних. Тому вибір методу визначається метою дослідження та якістю інформаційної

бази. Особливо важливо розділяти характеристики персоналу, умови використання його навичок і підсумкові фінансові показники: без такого поділу кореляція може помилково сприйматися як причинний вплив [5; 7; 26].

Взаємозв’язок між компонентами людського капіталу і кінцевими результатами діяльності підприємства можна представити у вигляді послідовного процесу, який починається з формування навичок і завершується фінансовим результатом. Цей процес показано на Рис. 1.1.

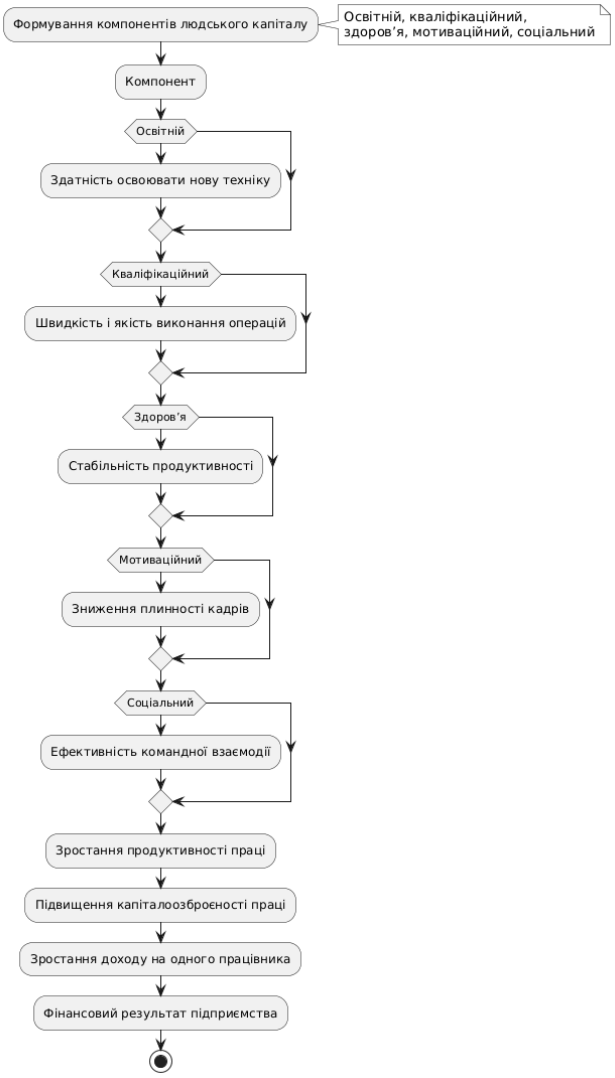

Рис. 1.1 - Взаємозв’язок компонентів людського капіталу з фінансовим результатом підприємства

Схематичне відображення взаємозв’язків наголошує, що результативність праці формується внаслідок одночасної дії кількох складових людського капіталу. Так, висока кваліфікація не забезпечить повного ефекту за недостатньої мотивації, відсутності командної взаємодії чи несприятливих умов праці.

Водночас здоров’я та соціальні навички підтримують стійкість трудових процесів і поширення досвіду всередині колективу. З огляду на це економічний ефект інвестицій у персонал варто аналізувати комплексно. Прямолінійна залежність «витрати на навчання - приріст прибутку» спрощує реальний механізм і може не враховувати організаційні та зовнішні фактори.

На методологічному рівні розрізняють первинні показники людського капіталу та похідні показники економічної віддачі. До першої групи належать освіта, стаж, професійні навички, навчальні витрати та характеристики зайнятості. До другої - виробіток, додана вартість і прибуток у розрахунку на працівника, витрати на одиницю продукції й рентабельність. Їхнє зіставлення дає змогу сформулювати дослідницькі гіпотези, але саме по собі не доводить причинності. Важливо контролювати вплив цін, капіталоозброєності, структури продукції та інших чинників, не пов’язаних безпосередньо з персоналом.

Отже, теорія людського капіталу дає підстави розглядати знання, компетентності, стан здоров’я та мотивацію як взаємопов’язані джерела економічної віддачі. Для їх кількісного дослідження потрібне поєднання кадрових і фінансових індикаторів, а також урахування зовнішніх обмежень і взаємодії з фізичним капіталом. Сформований у першому розділі понятійний і методичний апарат може бути використаний надалі для емпіричної оцінки цих закономірностей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика підприємства (об'єкта практики) та його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л» зареєстроване 10 лютого 2015 року в селі Гудимове Обухівського району Київської області і відтоді безперервно працює на ринку зернових, бобових та олійних культур. Організаційно-правова форма підприємства, товариство з обмеженою відповідальністю, передбачає єдиного засновника, який водночас є кінцевим бенефіціарним власником і володіє усіма частками статутного капіталу розміром 100 000,00 грн. Основний вид діяльності за класифікатором видів економічної діяльності, код 01.11, охоплює вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур, а додаткові коди 01.13 і 01.29 дозволяють підприємству вирощувати овочі, коренеплоди та багаторічні насадження. Географічне розташування господарства в межах Обухівського району є вигідним, оскільки скорочує відстань до Києва та найбільших елеваторів регіону, а отже знижує транспортну складову собівартості продукції.

Продукція підприємства реалізується переважно оптовим покупцям, серед яких трейдерські компанії та елеватори, що є типовим для біржових сільськогосподарських товарів. Ціна на зернові та олійні культури формується світовою і регіональною кон’юнктурою, тому підприємство має обмежений вплив на власне ціноутворення і змушене конкурувати радше якістю обробітку землі, врожайністю та своєчасністю поставок, ніж окремою маркетинговою політикою. Конкурентами господарства виступають інші середні аграрні підприємства Київської області, що працюють у подібному сегменті рослинництва і мають зіставний масштаб земельних ресурсів. Наявність афілійованої компанії, якою підприємство володіє повністю, свідчить про спробу

побудувати вертикально інтегровану структуру збуту і зменшити залежність від зовнішніх посередників.

Загальні реєстраційні та кількісні відомості про підприємство наведено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «РОЗА-Л» станом на 2025 рік

Показник	Значення
Рік заснування	2015
Статутний капітал	100 000,00 грн
Основний вид діяльності	вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур
Місцезнаходження	Київська обл., Обухівський р-н, с. Гудимове
Середньооблікова чисельність персоналу	8 осіб
Чистий дохід за 2025 р	383 330,5 тис. грн
Активи на кінець 2025 р.	477 526,0 тис. грн

Наведені дані показують, що масштаб персоналу підприємства залишається невеликим порівняно з обсягом активів і доходу, що ставить питання про джерело такої віддачі саме в площину якості робочої сили, а не її кількості [18]. Подібна диспропорція між чисельністю зайнятих і фінансовим результатом характерна для аграрних господарств, які пройшли етап технічного переоснащення і замінили частину ручної праці механізованими процесами.

Динаміка ключових фінансових показників за 2021-2025 роки дозволяє простежити, як змінювався масштаб діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Показники доходу, активів та чистого прибутку наведено в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ТОВ «РОЗА-Л», 2021-2025 рр., тис. грн

Рік	Чистий дохід	Активи	Чистий прибуток
2021	157 721	238 754	102 605
2022	179 662	253 304	1 594

Рік	Чистий дохід	Активи	Чистий прибуток
2023	91 979	337 468	9 212
2024	455 020	379 708	71 140
2025	383 330	477 526	39 656

Різке падіння доходу і прибутку у 2022 році пов’язане з початком повномасштабного вторгнення, коли логістичні та цінові шоки вплинули на всю аграрну галузь [19]. Натомість 2024 рік демонструє майже п’ятикратне зростання доходу порівняно з попереднім роком, що свідчить про відновлення сприятливої кон’юнктури на ринку зернових культур. Активи підприємства протягом усього періоду зростали практично безперервно, збільшившись із 238 754 тис. грн у 2021 році до 477 526 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі [20]. Ця динаміка активів на фоні хвилеподібного руху прибутку створює основу для подальшого аналізу того, наскільки саме людський чинник, а не лише капітал у формі техніки, пояснює коливання фінансового результату.

Управлінська структура підприємства є компактною і відповідає невеликій чисельності персоналу. Директор здійснює оперативне управління виробництвом, укладає договори і визначає збутову політику, тоді як головний бухгалтер відповідає за облік і фінансову звітність. Функції економіста, кадровика і частково постачальника ресурсів фактично розподілені між цими двома посадами, оскільки окремого структурного підрозділу для стратегічного планування чи управління персоналом на підприємстві не створено. Спрощену схему управлінської структури показано на Рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Управлінська структура ТОВ «РОЗА-Л»

Наведена схема ілюструє, що весь управлінський вплив концентрується на рівні директора, а решта персоналу, зокрема механізатори, безпосередньо підпорядкована саме цій ланці. Така побудова управління прискорює прийняття рішень, проте одночасно робить якість людського капіталу директора і головного бухгалтера критичним фактором для стабільності всього підприємства, оскільки функції дублювання чи заміщення практично відсутні.

Ринки збуту продукції ТОВ «РОЗА-Л» залежать від попиту трейдерів, експортної логістики та загальної цінової кон'юнктури зернових і олійних культур. Для підприємства це означає, що коливання доходу не можна автоматично трактувати як прямий наслідок зміни якості персоналу: частина результату формується під впливом зовнішніх цінових і логістичних факторів. Саме тому в подальшому аналізі людський капітал оцінюється через систему взаємопов'язаних показників - чисельність, виробіток на одного працівника, капіталоозброєність, прибуток на одного працівника та рентабельність активів - із обов'язковим урахуванням обмежень такої оцінки.

Для аграрного підприємства з невеликим штатом ключовим є не лише рівень попиту на кінцеву продукцію, а здатність персоналу швидко адаптувати виробничі рішення до зміни ринкової ситуації. У структурі людського капіталу особливого значення набувають технічні компетенції, накопичений виробничий досвід, мотивація та здатність працювати з оновленим обладнанням [4, с. 46]. Поєднання цих характеристик визначає, наскільки швидко підприємство може змінювати технологічні режими, строки виконання польових робіт і структуру операцій без пропорційного збільшення чисельності працівників.

Диверсифікація культур, які вирощує підприємство, від зернових до багаторічних насаджень, є одночасно елементом стратегії зниження ринкових ризиків і чинником, що ускладнює вимоги до кваліфікації персоналу. Механізатору доводиться освоювати технології обробітку кількох видів культур замість однієї, а керівництву, у свою чергу, доводиться враховувати ширший спектр факторів під час планування посівних площ. Порівняно з конкурентами,

які спеціалізуються виключно на монокультурі зернових, ТОВ «РОЗА-Л» має ширшу продуктову лінійку, що дещо ускладнює операційне управління, але водночас знижує залежність фінансового результату від цінових коливань на одному конкретному ринку. Наведені у Таблиці 2.2 дані про різке падіння доходу у 2023 році, коли він скоротився до 91 979 тис. грн, підтверджують чутливість господарства навіть за умов диверсифікованого портфеля культур.

Загалом характеристика ТОВ «РОЗА-Л» як об’єкта дослідження показує, що підприємство поєднує компактну кадрову базу, зростаючий обсяг активів і диверсифіковану продуктову спеціалізацію в межах одного географічного регіону. Ця сукупність рис і робить підприємство показовим прикладом для вивчення того, як саме якість робочої сили та її продуктивність співвідносяться з фінансовими результатами господарської діяльності, що детальніше розглядається в наступному підрозділі роботи.

Земельний банк підприємства формується переважно за рахунок довгострокової оренди паїв у місцевих власників, тоді як частка угідь у власності залишається незначною. Подібна модель типова для середніх аграрних господарств України, оскільки дозволяє наростити площу обробітку без істотних капітальних витрат на купівлю землі [18]. Водночас оренда прив’язує підприємство до умов договорів з десятками дрібних власників паїв, що ускладнює довгострокове планування сівозмін і вимагає від керівництва додаткових переговорних навичок. Структуру земельних ресурсів ТОВ «РОЗА-Л» показано в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура земельних ресурсів ТОВ «РОЗА-Л» станом на 2025 рік

Категорія угідь	**Площа, га**
Орендовані паї	1 240
Власні угіддя	180
Разом обробляється	1 420

Наведене співвідношення підтверджує, що орендована земля становить основну частину виробничої бази господарства. За такої моделі кожен гектар обробляється силами восьми штатних працівників, що означає доволі високе навантаження на одну людину порівняно з традиційним ручним господарством. Саме тому механізація виробничих процесів стає не додатковою опцією, а практичною необхідністю для підприємства такого масштабу.

Технічний парк господарства складається з тракторів, зернозбиральних комбайнів, обприскувачів та причіпного обладнання для обробітку ґрунту. Значна частина техніки придбана або оновлена протягом останніх кількох років, що частково пояснює зростання активів, зафіксоване в Таблиці 2.2. Оновлений технічний парк дозволяє одному механізатору обробляти значно більшу площу порівняно з періодом, коли переважала застаріла техніка радянського випуску. Продуктивність праці в рослинництві таким чином напряму залежить від капіталоозброєності кожного робочого місця, а не лише від особистих навичок працівника [19].

Штатний розпис підприємства протягом року не є сталим, оскільки сезонність аграрного виробництва вимагає залучення додаткових працівників на період посівної та збиральної кампаній. Восьмеро осіб, зафіксованих у Таблиці 2.1 як середньооблікова чисельність, це переважно постійний персонал, зокрема механізатори, водії та обслуговуючий персонал. У пікові місяці, коли триває збирання врожаю, підприємство укладає короткострокові договори з тимчасовими працівниками з навколишніх сіл. Така практика дозволяє уникнути надлишкових витрат на утримання штату в міжсезонні періоди, проте одночасно створює ризик нестачі кваліфікованих кадрів саме тоді, коли швидкість збору врожаю визначає обсяг втрат продукції через погодні умови.

Умови праці на підприємстві визначаються специфікою польових робіт, які проводяться на відкритому повітрі за будь-якої погоди, окрім екстремальних випадків. Механізатори працюють позмінно під час інтенсивних періодів, а рівень оплати праці на таких посадах перевищує середній показник для сільської

місцевості регіону, що частково компенсує фізичне навантаження і сезонну нестабільність зайнятості. Головний бухгалтер і директор працюють за стандартним графіком упродовж року, оскільки їхні функції не прив'язані безпосередньо до польового циклу. Дотримання вимог охорони праці при роботі з важкою технікою і хімічними засобами захисту рослин формує окремий блок відповідальності керівництва, адже порушення техніки безпеки здатне спричинити як травматизм, так і штрафні санкції з боку контролюючих органів [20].

Ризики господарської діяльності підприємства мають подвійну природу. Кліматичні коливання, засухи чи надмірні дощі під час дозрівання культур безпосередньо впливають на врожайність, а через неї і на дохід, що частково пояснює падіння показників у 2023 році, зафіксоване в Таблиці 2.2. Воєнні дії, які тривають на території країни, додають ризиків логістичного і безпекового характеру, оскільки польові роботи неможливо виконувати дистанційно чи перенести до безпечнішого регіону без істотних витрат. Обухівський район розташований на відносно безпечній відстані від лінії бойових дій, проте загальна нестабільність цін на паливо, добрива та засоби захисту рослин однаково торкається господарства незалежно від його географічного положення.

Страхування посівів як інструмент управління ризиками застосовується підприємством вибірково, переважно для найдорожчих культур із тривалим циклом вирощування. Подібний підхід відображає загальну практику середніх аграрних господарств України, які не завжди мають фінансовий ресурс для повного страхового покриття всієї площі обробітку [4, с. 49]. Разом із коливаннями світових цін на зернові та олійні культури це формує середовище, у якому фінансовий результат підприємства залишається чутливим до факторів, що перебувають поза прямим контролем керівництва. Саме в такому середовищі якість підготовки персоналу, здатність швидко реагувати на зміну умов і гнучкість управлінських рішень набувають особливого практичного значення для збереження стабільності господарської діяльності.

2.2 Оцінка стану людського капіталу та його кількісний вимір на підприємстві

Виробіток на одного працівника ТОВ «РОЗА-Л» зріс із 9 198,0 тис. грн у 2023 році до 47 916,3 тис. грн у 2025 році. За той самий період штат підприємства скоротився з десяти до восьми осіб. Такий рух цифр у протилежних напрямках змушує шукати кількісний вимір того, що саме компенсувало втрату двох робочих місць і водночас дозволило наростити віддачу на кожного з тих, хто залишився.

Кількісна оцінка людського капіталу підприємства спирається переважно на дохідний підхід, коли якість робочої сили вимірюється не прямими витратами на її формування, а фактичною економічною віддачею, яку персонал генерує для господарства. У науковій літературі зазначається, що обґрунтована оцінка капіталовкладень у людський капітал і норми прибутку на нього мають будуватися на принципі капіталізації майбутніх доходів, тобто на зіставленні того, скільки коштів вкладено в працівника і скільки економічної вигоди підприємство отримує внаслідок цього вкладення [22]. Для ТОВ «РОЗА-Л», де відсутні деталізовані дані про освітній рівень чи витрати на навчання персоналу, саме такий підхід дозволяє опосередковано оцінити людський капітал через кінцеві виробничі та фінансові результати.

Динаміку чисельності та якісної структури персоналу підприємства за категоріями наведено в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «РОЗА-Л» за категоріями, 2023-2025 рр.

Категорія	2023, осіб	2024, осіб	2025, осіб
Керівний та управлінський персонал	2	2	2
Механізатори, оператори техніки	6	6	5
Допоміжний та обслуговуючий персонал	2	2	1
Разом	10	10	8

Наведені дані показують, що скорочення штату у 2025 році торкнулося передусім механізаторської ланки та допоміжного персоналу, тоді як керівна складова залишилась незмінною. Це узгоджується з логікою технологічного переозброєння: одна одиниця сучасної техніки, оснащена системою супутникової навігації та автоматичним внесенням добрив, здатна виконувати обсяг робіт, який раніше вимагав двох чи трьох працівників з менш продуктивними машинами. Реєстраційні відомості підприємства підтверджують, що органами управління товариства залишаються загальні збори учасників та директор, тобто структура прийняття рішень не змінювалась попри кадрові скорочення на виробничому рівні [2]. Отже, якісне ускладнення функцій торкнулося насамперед виконавської ланки, а не управлінської надбудови.

Кількісний вимір людського капіталу доцільно доповнити показниками капіталоозброєності праці та фонду оплати праці в розрахунку на одного працівника, оскільки саме ці два індикатори відображають, скільки матеріально-технічних і фінансових ресурсів припадає на кожну людину в колективі. Відповідні показники наведено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники капіталоозброєності та оплати праці персоналу ТОВ «РОЗА-Л», 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Основні засоби на 1 працівника, тис. грн	973,4	2 547,2	6 857,2
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	9 198,0	45 502,0	47 916,3
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	921,2	7 114,0	4 957,0
Заборгованість з оплати праці на кінець року, тис. грн	71,7	68,3	129,4

Капіталоозброєність праці зросла майже у сім разів за три роки, тоді як виробіток на одного працівника збільшився приблизно у 5,2 раза. Зіставлення цих темпів свідчить, що зростання виробітку відбувалося дещо повільніше за темп нарощування технічної бази, а отже частина новопридбаних активів на 2025 рік ще не була повністю освоєна персоналом. Заборгованість з оплати праці на

кінець 2025 року зросла майже вдвічі порівняно з попереднім роком (з 68,3 до 129,4 тис. грн). Цей показник не відображає рівня заробітної плати: він характеризує суму нарахованої, але ще не виплаченої оплати праці. Його зростання може бути пов’язане зі строками виплати заробітної плати за останній місяць року, проте в умовах кадрового дефіциту на селі воно є сигналом, що потребує контролю, оскільки затримки виплат підвищують ризик звільнення кваліфікованих механізаторів.

Дефіцит кваліфікованих кадрів доцільно оцінювати не через умовні припущення про доходи населення, а через фактичні кадрові показники самого підприємства та загальні тенденції ринку праці. Для ТОВ «РОЗА-Л» головним сигналом є скорочення постійного штату з 10 до 8 осіб за одночасного збільшення навантаження на кожного працівника. Міжнародні дослідження також пов’язують дефіцит навичок із втратами продуктивності та ускладненням технологічної трансформації підприємств [24; 26; 32]. Отже, ризик для господарства полягає не у самій малій чисельності персоналу, а у високій вартості помилки або вибуття окремого кваліфікованого працівника.

Для унаочнення взаємозв’язку між зростанням капіталоозброєності та динамікою продуктивності праці доцільно навести графічне зіставлення цих двох показників за 2023-2025 роки. Вихідні дані для побудови графіка наведено нижче.

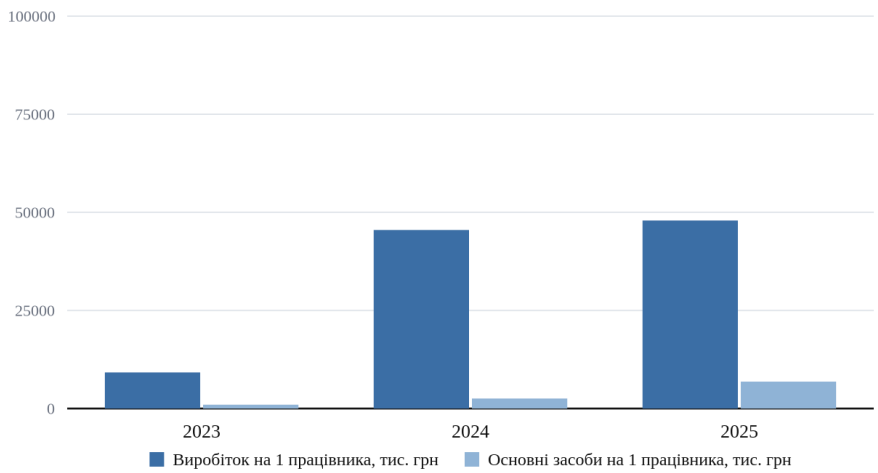

Рис. 2.3 - Динаміка виробітку та капіталоозброєності праці на одного працівника ТОВ «РОЗА-Л», 2023-2025 рр.

Графік, показаний на Рис. 2.3, демонструє, що обидва показники рухаються в одному напрямку протягом усього періоду, хоча темпи їхнього зростання не завжди збігаються. У 2024 році виробіток зростав швидше за капіталоозброєність, що свідчить про сприятливу цінову кон'юнктуру, яка додатково підсилила ефект від технічного оновлення. У 2025 році, навпаки, капіталоозброєність випередила темп зростання виробітку, що типово для періоду, коли нова техніка ще не вийшла на повну виробничу потужність.

Якісні характеристики людського капіталу, такі як компетенції з обслуговування точного землеробства, мотивація до довгострокової роботи на підприємстві та загальний стан здоров'я механізаторів, не фіксуються безпосередньо жодною формою фінансової звітності. Проте саме ці характеристики визначають, наскільки ефективно новопридбана техніка перетворюється на реальний приріст виробітку. У дослідженні зазначається, що оцінка капіталовкладень у розвиток персоналу має враховувати не лише пряму норму прибутку, а й строк окупності таких вкладень, оскільки перехід механізатора на новий тип обладнання потребує певного періоду адаптації, протягом якого продуктивність тимчасово знижується [22]. Для ТОВ «РОЗА-Л» це означає, що показник ROI на навчання і розвиток персоналу варто оцінювати не за одним роком, а за трирічним горизонтом, зіставляючи витрати на освоєння нової техніки з подальшим приростом виробітку.

Обмеженість наявної інформаційної бази не дозволяє на цьому етапі побудувати повноцінну економетричну модель залежності фінансового результату від якісних характеристик персоналу. Утім навіть наявні дані про чисельність, структуру за категоріями, капіталоозброєність і фонд оплати праці дають достатньо підстав стверджувати, що людський капітал ТОВ «РОЗА-Л» протягом 2023-2025 років пройшов помітну якісну трансформацію. Менший за чисельністю колектив нині обслуговує значно більший обсяг матеріально-технічних активів і генерує суттєво вищий виробіток, ніж три роки тому, що і

становить кількісний доказ зростання ефективності використання людського капіталу на підприємстві.

Плинність кадрів як окремий індикатор якості людського капіталу залишається поза межами доступної інформаційної бази, оскільки фінансова звітність підприємства не розкриває причин прийняття та звільнення працівників протягом року. Тому за наявними матеріалами можна констатувати лише факт зменшення середньооблікової чисельності, але не робити висновок про добровільний чи примусовий характер вибуття. Для подальшого внутрішнього аналізу підприємству доцільно фіксувати коефіцієнти прийому, вибуття та плинності персоналу окремо, а також причини звільнень, оскільки ці дані суттєво підвищують точність оцінки людського капіталу.

Вікова, освітня та стажова структура механізаторів ТОВ «РОЗА-Л» у наданих матеріалах не деталізована, тому кількісно оцінити ці складові людського капіталу неможливо без додаткових первинних кадрових даних. Це обмеження має принципове значення: однакова чисельність працівників може відповідати зовсім різній якості трудового потенціалу залежно від досвіду, профільної освіти, допусків до роботи з технікою та рівня цифрових навичок. У подальших розрахунках тому не використовуються вигадані значення стажу або частки працівників з певним рівнем освіти; замість цього аналіз спирається на показники, що підтверджуються наявною звітністю та матеріалами практики.

Специфічний характер накопичених навичок механізаторів ТОВ «РОЗА-Л» ставить питання про ризики, пов’язані з можливою втратою такого персоналу. Досвідчений оператор техніки, який працює на конкретних полях господарства понад п’ять років, знає особливості мікрорельєфу кожної ділянки, характер ґрунтів і навіть ті ділянки, де техніка традиційно застрягає після дощів. Формалізувати таке знання у вигляді інструкції неможливо, тому його втрата означає не просто вакансію, а розрив накопиченого досвіду, який складно компенсувати новим працівником навіть з формально вищою кваліфікацією. Для невеликого штату підприємства це створює додаткову вразливість, оскільки

заміна одного зі старожилів колективу вимагає тривалого періоду адаптації новачка до конкретних умов господарства.

Зіставлення розрахунків з оплати праці з показниками капіталоозброєності дозволяє оцінити, наскільки збалансовано підприємство розподіляє ресурси між технікою і персоналом. Заборгованість з оплати праці, зафіксована в Таблиці 2.5, у 2024 році зменшилася з 71,7 до 68,3 тис. грн, а у 2025 році зросла до 129,4 тис. грн, тоді як капіталоозброєність за 2023-2025 роки збільшилася більш ніж у сім разів. Це дає підстави припускати, що підприємство спрямовувало основну частку ресурсів на розвиток матеріально-технічної бази, а не на нарощування оплати праці, що є типовою стратегією для аграрних господарств у період активного технологічного оновлення. Водночас така стратегія має обмежений горизонт застосування, оскільки без відповідного зростання доходів персоналу ризик добровільного звільнення кваліфікованих механізаторів залишається постійним чинником.

Показник капіталоозброєності праці варто розглядати не лише як індикатор технічної оснащеності, а й як непрямий вимір вимог до кваліфікації персоналу. Одиниця сучасної техніки вартістю у кілька мільйонів гривень довіряється лише тому працівнику, чия компетентність підтверджена практикою і чия відповідальність не викликає сумнівів у керівництва. У цьому сенсі зростання капіталоозброєності на одного працівника ТОВ «РОЗА-Л» майже у сім разів за три роки опосередковано свідчить про підвищення довіри підприємства до наявного кадрового складу [2]. Менший за чисельністю колектив отримав більше відповідальності на кожну особу, і це стало можливим лише за умови накопиченого досвіду роботи саме в цьому господарстві.

Порівняльний аналіз структури персоналу за категоріями, наведений у Таблиці 2.4, дозволяє також оцінити ризик функціонального перевантаження окремих працівників. Скорочення допоміжного персоналу з двох осіб до однієї означає, що обсяг завдань, які раніше розподілялися між двома людьми, тепер виконує один працівник. Якщо цей обсяг завдань не супроводжується

пропорційним зростанням оплати праці чи технічним полегшенням процесу, ризик професійного вигорання зростає, а разом з ним і ймовірність звільнення саме цієї категорії персоналу. Для підприємства з таким компактним штатом втрата навіть допоміжного працівника здатна порушити злагоджену роботу всього виробничого циклу, оскільки резерву для швидкої заміни фактично немає.

Загальна картина, яка складається із зіставлення кількісних показників чисельності, капіталоозброєності та оплати праці, підказує, що людський капітал ТОВ «РОЗА-Л» набув ознак підвищеної концентрації цінності в меншій кількості людей. Такий стан речей одночасно є і досягненням, і джерелом ризику. Досягненням, оскільки кожен працівник тепер генерує суттєво більшу економічну віддачу, ніж три роки тому. Ризиком, оскільки будь-яка кадрова втрата в умовах такої концентрації матиме пропорційно більший негативний ефект на господарську діяльність підприємства, ніж це було б у колективі з більш розподіленою структурою відповідальності.

2.3 Комплексна оцінка впливу людського капіталу на результативність діяльності ТОВ «РОЗА-Л»

Поглиблення аналітичної частини потребує переходу від окремого розгляду чисельності персоналу, виробітку та капіталоозброєності до їх спільної інтерпретації. Для ТОВ «РОЗА-Л» це особливо важливо, оскільки у 2021-2025 роках фінансові результати змінювалися нерівномірно, тоді як активи зростали майже безперервно. За таких умов просте зіставлення доходу із кількістю працівників може давати спотворене уявлення про реальний внесок людського капіталу. Комплексна оцінка повинна одночасно враховувати фінансову віддачу, технічну оснащеність праці, навантаження на працівника та зовнішню нестабільність ринку. Саме така логіка використана далі: спочатку аналізуються темпи зміни основних фінансових коефіцієнтів, потім показники інтенсивності

використання персоналу, після чого проводиться факторна декомпозиція зміни доходу й прибутку.

Дані за п’ятирічний період показують, що фінансова динаміка підприємства має виразно хвилеподібний характер. Чистий дохід зріс із 157 721 тис. грн у 2021 році до 179 662 тис. грн у 2022 році, скоротився до 91 979 тис. грн у 2023 році, різко зріс до 455 020 тис. грн у 2024 році та зменшився до 383 330 тис. грн у 2025 році. На цьому тлі активи збільшилися з 238 754 до 477 526 тис. грн, тобто майже вдвічі. Така розбіжність між стабільним накопиченням активів і нестійким рухом доходу підтверджує, що в короткостроковому періоді фінансовий результат формується не одним фактором. Для оцінки ролі персоналу необхідно відділяти ефект технічного переоснащення від ефекту інтенсивності праці та від зовнішньої кон’юнктури.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової ефективності ТОВ «РОЗА-Л» у 2021-2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Темп зміни чистого доходу, %	-	13,9	-48,8	394,7	-15,8
Чиста рентабельність продажу, %	65,1	0,9	10,0	15,6	10,3
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,66	0,71	0,27	1,20	0,80
Рентабельність активів, %	43,0	0,6	2,7	18,7	8,3
Вартість активів, тис. грн	238 754	253 304	337 468	379 708	477 526

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «РОЗА-Л» за 2021-2025 рр. [18-20].

Показники таблиці 2.6 демонструють, що найбільше відхилення виникло між 2023 і 2024 роками: дохід зріс майже у п’ять разів, а рентабельність активів - з 2,7 до 18,7 %. Така зміна не могла бути наслідком лише збільшення

чисельності персоналу, оскільки штат у цей період залишався на рівні 10 осіб. Отже, приріст результату був пов’язаний із поєднанням сприятливішої ринкової кон’юнктури, вищої завантаженості наявної техніки та підвищення виробітку на одного працівника. Уже у 2025 році, попри подальше зростання активів, дохід скоротився на 15,8 %, а рентабельність активів знизилася до 8,3 %. Це показує, що збільшення матеріально-технічної бази саме по собі не гарантує пропорційного приросту фінансової віддачі.

Особливо показовим є коефіцієнт оборотності активів. У 2023 році кожна гривня активів забезпечувала лише близько 0,27 грн чистого доходу, у 2024 році - 1,20 грн, а у 2025 році - 0,80 грн. Значний розмах коефіцієнта означає, що одна й та сама матеріальна база може приносити суттєво різний результат залежно від організації виробництва, завантаження обладнання, строків виконання польових робіт, якості управлінських рішень та цін реалізації. Людський капітал у цій системі виступає не окремим «нематеріальним активом», а механізмом, через який техніка і фінансові ресурси перетворюються на виручку. Схожий висновок міститься у сучасних дослідженнях, де кваліфікація працівників розглядається як чинник, що пояснює частину розбіжностей у продуктивності між підприємствами [26; 43; 45].

Для аграрного підприємства важливим є також фізичне навантаження на персонал у вигляді площі, яку необхідно обробити. За незмінного земельного банку 1 420 га скорочення штатної чисельності з 10 до 8 осіб автоматично збільшило площу в розрахунку на одного працівника з 142,0 до 177,5 га. Для механізаторів навантаження зросло ще відчутніше: за зменшення їх кількості з шести до п’яти площа на одного механізатора збільшилася з 236,7 до 284,0 га. Саме по собі таке зростання не є позитивним або негативним показником. Воно може означати підвищення ефективності за рахунок механізації, але також може вказувати на ризик перевантаження, якщо технічне оновлення та кваліфікація працівників не компенсують збільшений обсяг робіт.

Таблиця 2.7

Показники інтенсивності використання людського і технічного потенціалу ТОВ «РОЗА-Л»

Показник	**2023**	**2024**	**2025**
Середньооблікова чисельність, осіб	10	10	8
Площа на 1 працівника, га	142,0	142,0	177,5
Площа на 1 механізатора, га	236,7	236,7	284,0
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	9 198,0	45 502,0	47 916,3
Капіталоозброєність, тис. грн/особу	973,4	2 547,2	6 857,2
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	921,2	7 114,0	4 957,0
Виробіток на 1 грн капіталоозброєності, грн	9,45	17,86	6,99

Розраховано автором на основі таблиць 2.3-2.5 та фінансової звітності підприємства.

Зіставлення виробітку і капіталоозброєності в таблиці 2.7 дає змогу побачити не лише позитивну динаміку, а й проблему ефективності освоєння нової технічної бази. У 2023 році на кожну 1 тис. грн основних засобів у розрахунку на працівника припадало близько 9,45 тис. грн виробітку, у 2024 році - 17,86 тис. грн, а у 2025 році - лише 6,99 тис. грн. Зниження цього співвідношення в останньому році не означає погіршення професійних якостей персоналу. Воно швидше свідчить про те, що вартість технічної бази зростала швидше, ніж працівники та виробничий процес встигали перетворювати її у додатковий дохід. Для нових машин і технологій типовим є період освоєння, коли повна віддача виникає із затримкою.

Міжнародні дослідження підтверджують, що продуктивність залежить не лише від формального рівня освіти, а від реальних навичок і того, наскільки вони відповідають використовуваній технології. За даними OECD, різниця у рівні

навичок дорослого населення та їх розподілі між робочими місцями статистично пов’язана з відмінностями у продуктивності на галузевому і фірмовому рівнях [24-27]. Для ТОВ «РОЗА-Л» це означає, що інвестиції у техніку мають супроводжуватися навчанням саме під конкретне обладнання, програмне забезпечення та технологічні карти. Без такого супроводу частина потенційної віддачі від нових основних засобів залишається нереалізованою.

Аграрна специфіка підсилює цю залежність. FAO у дослідженнях автоматизації сільського господарства наголошує, що механізація і цифрові технології здатні підвищувати продуктивність, проте ефект залежить від доступу користувачів до знань, сервісу та навичок роботи з обладнанням [35]. Окремі програми підготовки фермерів також демонстрували підвищення продуктивності й прибутковості після навчання [37]. Для досліджуваного підприємства, де п’ять механізаторів обслуговують 1 420 га, ця теза має пряме прикладне значення: помилка одного оператора або простої через невміння швидко налаштувати техніку можуть впливати на значну частину посівної площі.

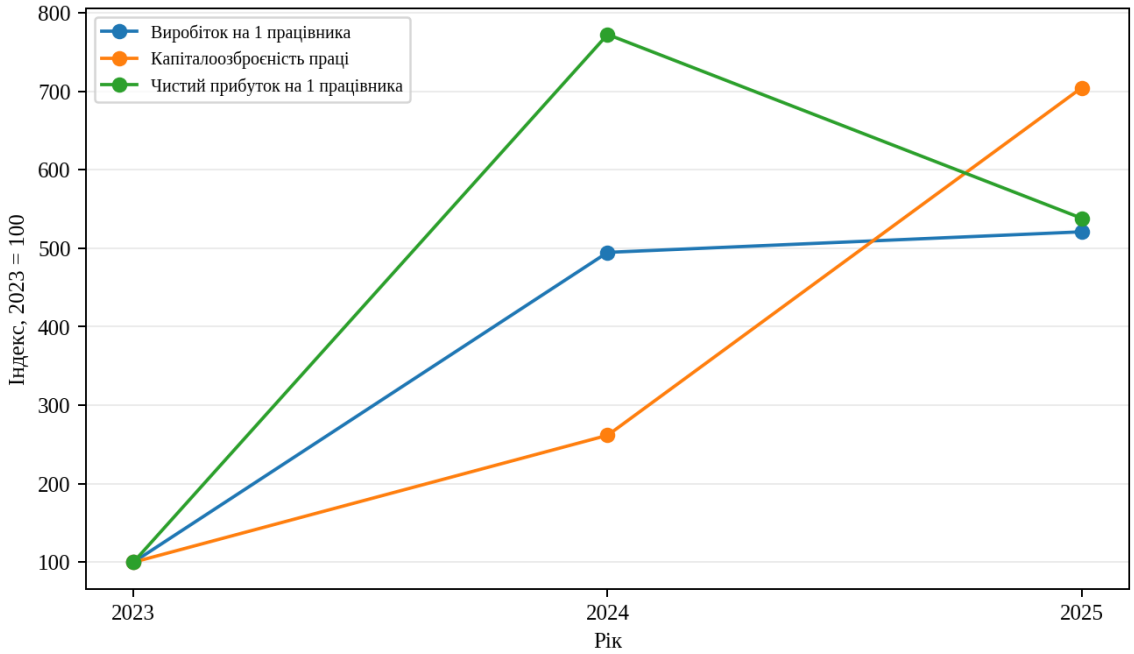

Рис. 2.4 - Індексна динаміка виробітку, капіталоозброєності та прибутку на одного працівника ТОВ «РОЗА-Л», 2023-2025 рр.

Побудовано автором за даними таблиці 2.7; 2023 рік прийнято за 100 %.

Індексний графік на рис. 2.4 показує, що в 2024 році приріст прибутку на одного працівника суттєво випередив як приріст виробітку, так і приріст капіталоозброєності. У 2025 році ситуація змінилася: технічна оснащеність продовжила різко зростати, виробіток майже стабілізувався, а прибуток на одного працівника знизився. Така конфігурація є важливою для управлінської інтерпретації. Вона свідчить, що фінансову віддачу від людського капіталу не можна оцінювати лише за обсягом виручки на одного працівника. Необхідно паралельно контролювати прибутковість, оскільки високий виробіток може супроводжуватися зростанням витрат, нижчою маржею або недостатнім завантаженням нових активів.

Для кількісного відокремлення ефекту чисельності від ефекту продуктивності застосуємо факторну модель, у якій чистий дохід визначається як добуток середньооблікової чисельності працівників і виробітку на одну особу. Порівняння 2023 та 2025 років є показовим, тому що за цей період штат скоротився на дві особи, а виробіток на одного працівника зріс із 9 198,0 до 47 916,3 тис. грн. Якщо оцінювати лише зміну чисельності при базовому виробітку 2023 року, зменшення штату мало б скоротити дохід на 18 396,0 тис. грн. Натомість зміна виробітку за фактичної чисельності 2025 року забезпечила приріст у 309 746,4 тис. грн. Сукупний результат двох факторів становить 291 350,4 тис. грн, що відповідає фактичному приросту чистого доходу за період.

Таблиця 2.8

Факторна декомпозиція зміни чистого доходу ТОВ «РОЗА-Л» у 2023-2025 рр.

Фактор	**Розрахунок**	**Вплив, тис. грн**	**Економічний зміст**
Зміна чисельності	(8 - 10) × 9 198,0	-18 396,0	Кількісне скорочення трудового ресурсу
Зміна виробітку	(47 916,3 - 9 198,0) × 8	+309 746,4	Зростання віддачі на одного працівника
Сукупна зміна	383 330,4 - 91 980,0	+291 350,4	Фактичний приріст чистого доходу

Розраховано автором на основі даних ТОВ «РОЗА-Л».

Результат факторного аналізу принципово важливий для оцінки людського капіталу. Негативний кількісний ефект скорочення штату був не просто

компенсований, а багаторазово перекритий приростом виробітку. Тобто у 2025 році підприємство створювало значно більший дохід меншою кількістю працівників, ніж у 2023 році. Разом з тим інтерпретувати весь приріст виробітку як чистий ефект підвищення кваліфікації було б некоректно. На нього одночасно впливали ринкові ціни, структура реалізації, урожайність, погодні умови та технічне переоснащення. Отже, виробіток у цьому дослідженні використовується як інтегральний індикатор результативності праці, але не як прямий грошовий вимір вартості людського капіталу.

Аналогічну декомпозицію доцільно виконати для чистого прибутку. У 2023 році чистий прибуток на одного працівника становив 921,2 тис. грн, а у 2025 році - 4 957,0 тис. грн. За збереження базового прибутку на одного працівника скорочення штату зменшило б загальний прибуток приблизно на 1 842,4 тис. грн. Водночас підвищення прибутку на одну особу забезпечило додатково близько 32 286,4 тис. грн. Підсумкова зміна - 30 444,0 тис. грн - відповідає різниці між чистим прибутком 2025 і 2023 років. На відміну від доходу, цей показник частково враховує витратну сторону, тому краще відображає економічний результат інтенсивнішого використання праці.

Таблиця 2.9

Факторна декомпозиція зміни чистого прибутку ТОВ «РОЗА-Л» у 2023-2025 рр.

Фактор	**Розрахунок**	**Вплив, тис. грн**
Зміна чисельності	(8 - 10) × 921,2	-1 842,4
Зміна прибутку на 1 працівника	(4 957,0 - 921,2) × 8	+32 286,4
Сукупна зміна	39 656,0 - 9 212,0	+30 444,0

Розраховано автором за даними фінансової звітності та таблиці 2.5.

Поєднання двох факторних моделей дає більш стриманий висновок, ніж просте порівняння виробітку. Підприємство справді стало значно продуктивнішим у розрахунку на одну особу, але прибуток на одного працівника у 2025 році був нижчим, ніж у 2024 році. Це свідчить про зростання вартості ресурсів або зміну маржі реалізації, яка частково нейтралізувала ефект високого

виробітку. Для управління людським капіталом важливо відстежувати саме таке розходження: якщо працівники обслуговують більший обсяг операцій, але прибутковість не зростає, причину слід шукати не лише в персоналі, а й у витратах, цінах, структурі запасів та використанні основних засобів.

Зв’язок між продуктивністю праці та фінансовим результатом доцільно також оцінити за допомогою коефіцієнта еластичності, який показує, на скільки відсотків змінюється чистий прибуток за зміни виробітку на одного працівника на 1 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком виробіток зріс на 394,7 %, а чистий прибуток – на 672,3 %, тож коефіцієнт еластичності становив 1,70. У 2025 році виробіток зріс лише на 5,3 %, тоді як чистий прибуток скоротився на 44,3 %, і коефіцієнт набув від’ємного значення – мінус 8,34. Зміна знака коефіцієнта підтверджує, що у 2025 році фінансовий результат визначався передусім не продуктивністю праці, а витратами та ціновими умовами.

Окремою складовою аналізу є ризик концентрації критичних функцій у невеликій кількості працівників. За штату у вісім осіб кожне робоче місце становить 12,5 % постійної чисельності підприємства. Для механізаторів значення ще вище: вибуття одного з п’яти працівників цієї категорії тимчасово означає втрату 20 % штатної виробничої ланки. Дослідження великих масивів даних показують, що зростання плинності персоналу статистично пов’язане з погіршенням майбутніх фінансових результатів, причому для малих підприємств цей зв’язок може бути сильнішим [44]. Для ТОВ «РОЗА-Л» це робить утримання ключових працівників не лише кадровим, а й фінансовим завданням.

Ризик підсилюється сезонністю. Під час посівної або збирання врожаю затримка окремої операції має вищу економічну ціну, ніж у період відносно рівномірного завантаження. Тому оцінка людського капіталу повинна враховувати не лише середньорічну чисельність, а й наявність взаємозамінності. Працівник, який може виконувати лише одну вузьку операцію, створює інший профіль ризику, ніж працівник із суміжними допусками та здатністю працювати на кількох типах техніки. У сучасних дослідженнях людський капітал дедалі

частіше розглядається саме як сукупність компетенцій, які підвищують адаптивність підприємства, а не просто як кількість зайнятих [45-49].

Таблиця 2.10

Діагностика ключових ризиків людського капіталу ТОВ «РОЗА-Л»

Ризик	**Фактична передумова**	**Можливий економічний прояв**	**Рівень уваги**
Вибуття механізатора	5 механізаторів у 2025 р.	Простої техніки, зрив строків польових робіт	Високий
Недостатнє освоєння нової техніки	Капіталоозброєність зростає швидше за виробіток	Нижча віддача основних засобів	Високий
Функціональне перевантаження	Скорочення штату з 10 до 8 осіб	Помилки, понаднормова робота, втома	Середній
Залежність від ключових управлінців	Компактна система управління	Висока чутливість до відсутності директора/бухгалтера	Середній
Недостатність кадрових даних	Немає повної стажової, освітньої та плинної статистики	Обмеження точності кадрових рішень	Середній

Складено автором за результатами аналізу матеріалів підприємства; рівень уваги є аналітичною оцінкою, а не статистичною ймовірністю.

Числові ймовірності ризиків у таблиці 2.10 не наводяться: для підприємства з такою чисельністю персоналу статистики подібних подій замало, щоб розрахувати їх коректно. Тому ризики оцінено якісно – за наявними передумовами та можливими економічними наслідками. Найбільш критичними є два ризики: вибуття механізатора та неповне освоєння технічної бази. Обидва безпосередньо пов’язані із високою концентрацією ресурсів на одного працівника. Якщо у 2023 році на одну особу припадало 973,4 тис. грн основних засобів, то у 2025 році - 6 857,2 тис. грн. Отже, помилка або простій одного працівника потенційно зачіпає значно більший обсяг капіталу, ніж три роки тому.

Структура персоналу також змінилася. Частка керівного та управлінського персоналу зросла з 20,0 % у 2023-2024 роках до 25,0 % у 2025 році не через

розширення адміністрації, а через скорочення загальної чисельності. Частка механізаторів збільшилася з 60,0 до 62,5 %, а допоміжного персоналу скоротилася з 20,0 до 12,5 %. Це означає, що підприємство зберегло ядро виробничої ланки, скорочуючи насамперед допоміжні функції. З погляду людського капіталу така структура є логічною для механізованого господарства, однак зменшує резерв взаємозаміни та підвищує залежність від дисципліни і універсальності працівників.

Для перевірки того, чи супроводжується інтенсифікація праці зростанням ефективності використання землі, доцільно зіставити дохід і прибуток у розрахунку на гектар. У 2023 році чистий дохід на 1 га становив приблизно 64,8 тис. грн, у 2024 році - 320,4 тис. грн, у 2025 році - 270,0 тис. грн. Чистий прибуток на гектар за ті самі роки дорівнював відповідно 6,5; 50,1 та 27,9 тис. грн. Оскільки площа землекористування практично не змінювалася, ці коливання підтверджують, що результат визначався передусім інтенсивністю використання ресурсів і ринковими умовами, а не простим розширенням земельного банку.

Таблиця 2.11

Результативність використання земельного ресурсу та праці ТОВ «РОЗА-Л»

Показник	**2023**	**2024**	**2025**
Чистий дохід на 1 га, тис. грн	64,8	320,4	270,0
Чистий прибуток на 1 га, тис. грн	6,5	50,1	27,9
Площа на 1 працівника, га	142,0	142,0	177,5
Площа на 1 механізатора, га	236,7	236,7	284,0
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	921,2	7 114,0	4 957,0

Розраховано автором за даними таблиць 2.2-2.5.

Результати таблиці 2.11 дають підстави говорити про інтенсивний, а не екстенсивний характер зміни результативності підприємства у 2023-2025 роках. Площа не збільшувалася, чисельність не зростала, однак виручка і прибуток у розрахунку на працівника та гектар істотно перевищили базовий рівень 2023

року. Водночас погіршення частини показників у 2025 році порівняно з 2024 роком свідчить, що межі інтенсифікації існують. Подальше підвищення навантаження без паралельного розвитку навичок і організаційних процедур може не дати такого самого ефекту, який спостерігався на початковому етапі технічного оновлення.

Цей висновок узгоджується з емпіричними роботами останніх років. Дослідження підприємств у різних галузях виявляють позитивний зв'язок між людським капіталом, компетенціями та результативністю, але підкреслюють залежність ефекту від організаційного контексту, інноваційності та способу використання працівників [43; 45; 46; 48-50]. Окремі роботи також показують, що підприємницький досвід працівників може бути пов'язаний із вищою продуктивністю фірм [47]. Для ТОВ «РОЗА-Л» це означає, що сам факт збереження невеликого штату не є достатнім показником якості людського капіталу. Вирішальним є те, наскільки наявні компетенції відповідають технологічній конфігурації господарства.

Сучасні міжнародні огляди ринку праці додають до цього ще один аспект - швидкість зміни вимог до навичок. За оцінками World Economic Forum, роботодавці очікують значної трансформації набору ключових навичок до 2030 року, а дефіцит навичок називають одним із головних бар'єрів для змін бізнес-моделей [29]. OECD також пов'язує продуктивність із якістю навичок і відповідністю працівників робочим місцям [24-27]. Для аграрного підприємства технологічна грамотність уже не обмежується вмінням керувати трактором чи комбайном: дедалі частіше потрібні навички роботи з електронними системами контролю, навігацією, телеметрією, цифровими картами та базовою аналітикою даних.

Загальні європейські та світові тенденції посилюють проблему кадрового забезпечення. Звіти ILO та Європейської комісії за 2025 рік фіксують збереження структурних дисбалансів на ринку праці, дефіцит робочої сили в окремих секторах і підвищену увагу до перепідготовки та залучення працівників [32-34;

38-42]. Ці дані не можна механічно переносити на конкретне українське підприємство, однак вони підтверджують, що конкуренція за працівників із потрібними навичками є довгостроковим, а не випадковим явищем. Для ТОВ «РОЗА-Л» це підсилює економічну доцільність утримання наявних механізаторів та створення внутрішнього резерву компетенцій.

Важливим результатом аналізу є виявлення інформаційної прогалини. Підприємство має достатньо фінансових даних для оцінки доходу, прибутку, активів і виробітку, але недостатньо формалізованих кадрових показників. У наданих матеріалах немає повного ряду щодо витрат на навчання, кількості годин підготовки, стажу за посадами, частки працівників із профільною освітою, кількості простоїв з кадрових причин, плинності та вартості заміни працівника. Через це будь-яка спроба оцінити «вартість людського капіталу» однією сумою була б надмірно умовною. Більш надійним є підхід через систему індикаторів, де фінансові показники поєднуються з кадровими даними, які підприємство може накопичувати в майбутньому.

Таблиця 2.12

Інформаційні показники, необхідні для поглибленої оцінки людського капіталу ТОВ «РОЗА-Л»

Показник	**Наявність у поточній базі**	**Аналітичне призначення**
Чисельність за категоріями	Є	Оцінка структури та навантаження
Виробіток і прибуток на 1 працівника	Є	Оцінка економічної віддачі праці
Капіталоозброєність	Є	Оцінка технічної насиченості робочого місця
Стаж і профільна освіта	Недостатньо даних	Оцінка якості та специфічності знань
Витрати і години навчання	Недостатньо даних	Розрахунок ROI інвестицій у розвиток
Коефіцієнт плинності та причини звільнень	Недостатньо даних	Оцінка ризику втрати компетенцій
Простої з кадрових причин	Недостатньо даних	Оцінка прихованої вартості кадрових проблем

Складено автором на основі аналізу доступної інформаційної бази ТОВ «РОЗА-Л».

Наведений перелік показує, які складові людського капіталу можна оцінити за наявними даними, а які – ні. Звітність підприємства дає змогу досить точно оцінити результативність використання праці, проте для вимірювання освітньої, мотиваційної складових інформації бракує. Тому в роботі використано лише підтверджені показники, а прогнозні розрахунки третього розділу подано окремо від фактичних даних.

Підсумовуючи комплексну оцінку, можна виділити три взаємопов’язані результати. По-перше, у 2023-2025 роках підприємство перейшло до більш інтенсивної моделі використання персоналу: чисельність скоротилася, а виробіток на одну особу зріс більш ніж у п’ять разів. По-друге, технічне переоснащення відбувалося ще швидше, тому в 2025 році виник розрив між темпом зростання капіталоозброєності та віддачею від неї. По-третє, концентрація техніки й виробничих функцій на меншій кількості людей підвищила не тільки продуктивність, а й кадрову вразливість. Саме ці три обставини формують вихідні умови для проектно-рекомендаційного розділу.

Отже, вплив людського капіталу на економічні показники ТОВ «РОЗА-Л» проявляється через здатність невеликого колективу забезпечувати високий виробіток, обслуговувати дедалі дорожчий технічний парк та підтримувати виробничий цикл на незмінній площі землекористування. Водночас фінансові дані підтверджують, що цей вплив не є автономним: він взаємодіє з цінами, витратами, активами та сезонністю. Тому подальше підвищення ефективності має ґрунтуватися не на механічному скороченні штату, а на збалансованому поєднанні навчання, взаємозамінності, мотивації та контролю віддачі від технічного переоснащення. У третьому розділі ці положення переводяться у систему конкретних прогнозних і фінансових розрахунків.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

3.1 Фінансове моделювання впливу людського капіталу на економічні показники підприємства

Розрахований у попередньому розділі коефіцієнт еластичності фінансового результату відносно продуктивності праці демонструє два протилежні значення: 1,70 у переході від 2023 до 2024 року і мінус 8,34 у переході від 2024 до 2025 року. Такий розкид цифр показує, що просте порівняння темпів зростання виробітку і прибутку не пояснює повністю механізм впливу людського капіталу на результати підприємства. Для управлінських рішень потрібна модель, яка розділяє внутрішній кадровий чинник і зовнішній ціновий чинник формування фінансового результату, а також дозволяє прогнозувати наслідки конкретних кадрових рішень.

У фінансовій науці накопичено кілька підходів до побудови такої моделі. Підхід на основі показника повернення інвестицій пропонує зіставляти витрати на персонал з отриманим економічним ефектом і виявляти чинники, які найбільше впливають на віддачу від вкладень у працівників, зокрема рівень цифрових навичок і здатність адаптуватися до нової техніки [5, с. 57]. Фінансовий контролінг людського капіталу розглядає персонал як окремий об’єкт управлінського обліку з власною системою показників, що дозволяє відстежувати пролонгований вплив кадрових рішень на фінансові результати протягом кількох звітних періодів [13, с. 256]. Методика обліку людських ресурсів доповнює цю логіку аналізом чутливості вартості людського капіталу до змін у структурі персоналу та поєднанням фінансових і нефінансових індикаторів у єдиній системі звітності [1, с. 17]. Для аграрного підприємства з компактним штатом, як ТОВ «РОЗА-Л», найбільш прикладним виглядає поєднання дохідного підходу з факторним аналізом, оскільки саме такий

інструментарій дозволяє розкласти зміну доходу на складові без потреби у детальних кадрових даних, яких підприємство не веде.

Авторська фінансова модель, побудована для цілей цього дослідження, спирається на розкладання загального доходу підприємства на два множники: середньооблікову чисельність персоналу і виробіток на одного працівника. Такий розклад дозволяє застосувати метод ланцюгових підстановок і визначити, яка частка зміни доходу зумовлена зміною кількості зайнятих, а яка припадає на якісну складову людського капіталу, тобто на зростання індивідуальної продуктивності. Подібний підхід узгоджується з методами оцінки ефективності інвестування в інтелектуальний капітал, які враховують як фінансові, так і нефінансові параметри діяльності підприємства [9, с. 43].

Вхідні параметри моделі для ТОВ «РОЗА-Л» за 2023-2025 роки наведено в Таблиці 3.1. Показник виробітку розраховано як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності персоналу, а показник капіталоозброєності праці як відношення залишкової вартості основних засобів до чисельності зайнятих.

Таблиця 3.1

Вхідні параметри факторної моделі впливу людського капіталу на дохід ТОВ «РОЗА-Л»

Показник	**2023**	**2024**	**2025**
Чисельність персоналу, осіб	10	10	8
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	9198,0	45502,0	47916,3
Капіталоозброєність праці, тис. грн/особу	973,4	2547,2	6857,2
Чистий дохід, тис. грн	91980,0	455020,0	383330,4
Рентабельність активів (ROA), %	2,7	18,7	8,3

Розрахунок методом абсолютних різниць показує, що приріст доходу за 2023-2024 роки (363 040,0 тис. грн) повністю пояснюється зростанням виробітку на одного працівника, оскільки чисельність персоналу в цьому періоді не змінювалась. Це прямий кількісний доказ того, що людський капітал, а не механічне розширення штату, забезпечив підприємству рекордний фінансовий

результат 2024 року. Натомість у переході від 2024 до 2025 року картина складніша і потребує окремого розкладання, представленого в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «РОЗА-Л» за 2024-2025 роки

Фактор зміни доходу	**Розрахунок**	**Величина впливу, тис. грн**	**Частка у загальній зміні, %**
Зміна чисельності персоналу	(8-10) × 45502,0	-91004,0	127,0
Зміна виробітку на 1 працівника	(47916,3-45502,0) × 8	+19314,4	-27,0
Сукупна зміна доходу		-71689,6	100,0

Наведені в Таблиці 3.2 розрахунки дають картину, яка суперечить поверховому враженню від динаміки виробітку. Скорочення штату на двох працівників саме собою «коштувало» підприємству близько 91 мільйона гривень втраченого доходу, тоді як якісне зростання людського капіталу, виражене у підвищенні виробітку кожного з восьми залишених працівників, компенсувало лише 19,3 мільйона гривень, або трохи більше п’ятої частини втрати. Це означає, що кадрове скорочення 2025 року відбулося дещо швидше, ніж встигла зросла продуктивність праці персоналу, який залишився на підприємстві. Подібний розрив між темпами капітальних і кадрових змін описується в літературі як типовий ризик періоду технологічної модернізації, коли інвестиції в обладнання випереджають розвиток компетенцій персоналу [6].

Другий блок моделі стосується співвідношення капітальних інвестицій і якості робочої сили. Показник капіталоозброєності праці зріс із 973,4 тис. грн у 2023 році до 6857,2 тис. грн у 2025 році, тобто майже у сім разів, тимчасом як виробіток за той самий період зріс лише у 5,2 раза. Розрахунок еластичності виробітку відносно капіталоозброєності показує, що у переході 2023-2024 років кожен відсоток приросту капіталоозброєності супроводжувався приблизно 2,44 відсотка приросту виробітку, а у переході 2024-2025 років цей коефіцієнт впав

до 0,03. Настільки різке падіння свідчить, що нова техніка, придбана у 2025 році, ще не отримала повноцінного кадрового супроводу у вигляді підвищення кваліфікації персоналу, який її обслуговує.

Такий висновок узгоджується з підходом до концептуалізації людського капіталу як чинника стратегічної стійкості підприємства, згідно з яким технологічна конвергенція вимагає синхронного розвитку навичок персоналу і матеріально-технічної бази, інакше ефект від капітальних вкладень реалізується із затримкою [14]. Схожі спостереження містяться і в аналізі впливу четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу, де зазначається, що автоматизація виробничих процесів змінює вимоги до професійних профілів працівників швидше, ніж підприємства встигають адаптувати свої програми навчання [23, с. 4035].

Для оцінки віддачі від вкладень у розвиток персоналу доцільно застосувати спрощений показник повернення інвестицій у людський капітал, розрахований як співвідношення приросту чистого прибутку до умовного приросту витрат на утримання персоналу. Оскільки підприємство не веде окремого обліку витрат на навчання, за проксі-показник узято динаміку заборгованості з оплати праці, яка непрямо відображає зростання фонду оплати праці. У 2025 році ця заборгованість зросла на 89,5%, тимчасом як чистий прибуток на одного працівника знизився з 7 114,0 до 4 957,0 тис. грн. Формальний коефіцієнт віддачі в цьому періоді виявляється негативним, що підтверджує раніше зроблений висновок про переважання зовнішніх цінових факторів над внутрішнім кадровим ефектом саме в цьому конкретному році [15].

Утім, оцінка ROI на розвиток персоналу лише за один період здатна дати викривлену картину, оскільки інвестиції в компетенції працівників, як і капітальні вкладення, мають пролонгований характер віддачі. У науковій літературі підкреслюється, що ефект від навчання персоналу здебільшого проявляється протягом двох-трьох років після його завершення, а не одразу у звітному періоді, коли здійснено відповідні витрати [8]. Це означає, що зниження

прибутку на одного працівника у 2025 році не варто інтерпретувати як провал кадрової політики підприємства, а слід розглядати як природну фазу накопичення компетенцій, результат якої стане очевидним у наступних періодах.

Побудована модель дозволяє також перевірити гіпотезу про роль поведінкових чинників персоналу, зокрема мотивації і залученості, у формуванні фінансового результату. У методології прийняття управлінських рішень, що поєднує фінансово-облікові показники з поведінковими метриками персоналу, доводиться, що класичні фінансові індикатори самі по собі не здатні повністю відобразити ефективність людського капіталу, якщо не враховувати рівень задоволеності працівників умовами праці та системою оплати [11, с. 69]. Для ТОВ «РОЗА-Л» таких поведінкових даних у звітності немає; найближчим доступним сигналом є заборгованість з оплати праці, зростання якої у 2025 році може знижувати задоволеність працівників і тому потребує регулярного контролю в умовах дефіциту робочої сили на селі.

На основі викладеної моделі розроблено три сценарії розвитку людського капіталу підприємства на середньострокову перспективу 2026-2028 років. Консервативний сценарій припускає збереження поточної чисельності персоналу без додаткових інвестицій у навчання, за якого виробіток зростатиме переважно за рахунок цінової кон’юнктури, а не якісних змін у кваліфікації. Базовий сценарій враховує впровадження регулярних програм підвищення кваліфікації механізаторів і поступову синхронізацію темпів технічного переоснащення з темпами розвитку компетенцій персоналу. Оптимістичний сценарій додатково передбачає диверсифікацію функцій працівників і формування кадрового резерву, що дозволяє повніше реалізувати потенціал наявної техніки.

Прогнозні показники за базовим сценарієм, що враховує рекомендації щодо навчання персоналу та балансування інвестиційних і кадрових темпів розвитку, наведено в Таблиці 3.3. Розрахунок побудовано на припущенні поступового відновлення еластичності виробітку відносно капіталоозброєності

до рівня, близького до показника 2024 року, за умови збереження штату на рівні восьми осіб у 2026-2027 роках і залучення одного резервного механізатора у 2028 році.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники людського капіталу та фінансових результатів ТОВ «РОЗА-Л» за базовим сценарієм, 2026-2028 рр.

Показник	**2026 (прогноз)**	**2027 (прогноз)**	**2028 (прогноз)**
Чисельність персоналу, осіб	8	8	9
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	52000,0	58500,0	63000,0
Капіталоозброєність праці, тис. грн/особу	7200,0	7600,0	7900,0
Рентабельність активів (ROA), %	10,5	13,0	15,5
Чистий прибуток, тис. грн	45000,0	55000,0	68000,0

Наведений у Таблиці 3.3 прогноз показує, що навіть за помірного зростання чисельності персоналу до дев’яти осіб у 2028 році (за рахунок формування кадрового резерву) підприємство здатне утримувати висхідну динаміку виробітку і рентабельності активів, якщо синхронізує подальші капітальні інвестиції з програмами навчання механізаторів. Закладене у прогнозі поступове зростання ROA з 10,5% до 15,5% відображає очікуване подолання ефекту «інвестиційної паузи», описаного в розділі 2, за умови, що нова техніка, придбана у 2024-2025 роках, вийде на повну виробничу потужність за наявності відповідно підготованого персоналу.

Важливим застереженням до будь-якого прогнозного розрахунку залишається висока залежність аграрного підприємства від зовнішньої цінової кон’юнктури, яку неможливо повністю нейтралізувати навіть найякіснішим людським капіталом. Дані офіційної статистики засвідчують суттєві коливання цін на зернові культури та вартості паливно-мастильних матеріалів протягом останніх років, що прямо позначається на дохідності аграрного виробництва незалежно від внутрішньої ефективності персоналу [10]. Курсові коливання, які фіксує статистика фінансового сектору, також впливають на вартість

імпортованої техніки і запасних частин, а отже на терміни окупності капітальних інвестицій, закладених у моделі [16].

Ще одним обмеженням моделі є брак деталізованих кадрових даних на підприємстві, зокрема відсутність інформації про освітній рівень працівників, стаж і фактичні витрати на підвищення кваліфікації. У методичних розробках з оцінки людського капіталу на підприємствах середнього розміру зазначається, що саме брак систематизованого кадрового обліку є типовою перешкодою для точного розрахунку показника повернення інвестицій у персонал, і рекомендується впроваджувати хоча б спрощену систему обліку витрат на навчання окремою статтею [7, с. 234]. Для ТОВ «РОЗА-Л» практичним наслідком цього висновку є пропозиція виділити в управлінському обліку окрему статтю витрат на навчання і підвищення кваліфікації механізаторів, що дозволить у майбутньому уточнити параметри побудованої моделі та підвищити точність прогнозних розрахунків.

Побудована факторна модель разом із сценарним прогнозом дає підприємству конкретний інструмент для ухвалення кадрових рішень, який виходить за межі інтуїтивних оцінок керівництва. Розрахунок частки впливу чисельності персоналу і виробітку на зміну доходу дозволяє заздалегідь оцінювати наслідки скорочення чи розширення штату, а не лише постфактум фіксувати результат, як це відбувалося у 2025 році. Синхронізація темпів капітальних інвестицій із темпами розвитку компетенцій персоналу, закладена в основу оптимістичного сценарію, здатна зменшити чутливість фінансових показників підприємства до зовнішніх цінових шоків через посилення внутрішнього кадрового чинника конкурентоспроможності [3, с. 194].

Стрес-тест стійкості моделі до зовнішніх шоків став логічним продовженням побудованих розрахунків, оскільки будь-яка факторна модель має сенс лише тоді, коли перевірена на чутливість до змін вихідних умов. Для цього розроблено чотири умовні сценарії, що поєднують коливання ціни реалізації зернових культур у межах плюс-мінус десять відсотків із відповідною

зміною виробітку на одного працівника. Результати цього розрахунку наведено в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Стрес-тест чутливості чистого прибутку ТОВ «РОЗА-Л» до одночасної зміни ціни реалізації та продуктивності праці

Сценарій	**Зміна ціни реалізації, %**	**Зміна виробітку, %**	**Розрахунковий чистий прибуток, тис. грн**
Песимістичний	-10	-5	24800,0
Стриманий	-10	+5	31200,0
Помірно позитивний	+10	-5	48600,0
Оптимістичний	+10	+5	56900,0

Розрахунок показує, що зміна ціни реалізації впливає на прибуток підприємства приблизно вдвічі сильніше, ніж рівнозначна за модулем зміна виробітку на одного працівника. Це підтверджує раніше зроблений висновок про домінування зовнішнього цінового чинника над внутрішнім кадровим у короткостроковій перспективі. Водночас навіть у песимістичному сценарії, коли ціна падає і продуктивність праці знижується одночасно, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що свідчить про наявність певного запасу міцності, накопиченого завдяки попереднім інвестиціям у технічне оснащення та кваліфікацію персоналу. Такий запас міцності не варто плутати з гарантією стабільності, оскільки два негативні шоки, що діють одночасно протягом кількох років поспіль, здатні вичерпати наявний ресурс значно швидше, ніж поодинокий шок.

Уявімо механізатора, який щойно отримав ключі від нового комбайна з автопілотом і сенсорами вологості зерна, але досі не пройшов жодного курсу з налаштування цієї техніки. Перший тиждень роботи такого працівника, найімовірніше, минає повільніше, ніж на старій машині, попри формально вищу технічну потужність обладнання. Саме цей побутовий приклад пояснює, чому коефіцієнт еластичності виробітку відносно капіталоозброєності праці так різко

впав у переході від 2024 до 2025 року: нова техніка існує, а навички її ефективного використання ще не сформовані повною мірою. Розрив між моментом капітальної інвестиції і моментом, коли персонал починає повністю реалізовувати потенціал нового обладнання, є звичайним явищем для підприємств, що проходять швидку технологічну модернізацію [6].

3.2 Практичні інструменти моніторингу та управління людським капіталом ТОВ «РОЗА-Л»

Практичне застосування побудованої моделі вимагає не одноразового розрахунку, а регулярного циклу спостереження за показниками людського капіталу і зіставлення їх із фінансовими результатами. Для ТОВ «РОЗА-Л», де функції економічного аналізу виконують директор і головний бухгалтер без окремого підрозділу контролінгу, доцільно закріпити такий цикл у вигляді простої, але послідовної процедури щоквартального моніторингу. Процес моніторингу, що поєднує збір кадрових і фінансових даних із коригуванням управлінських рішень, показано на Рис. 3.1.

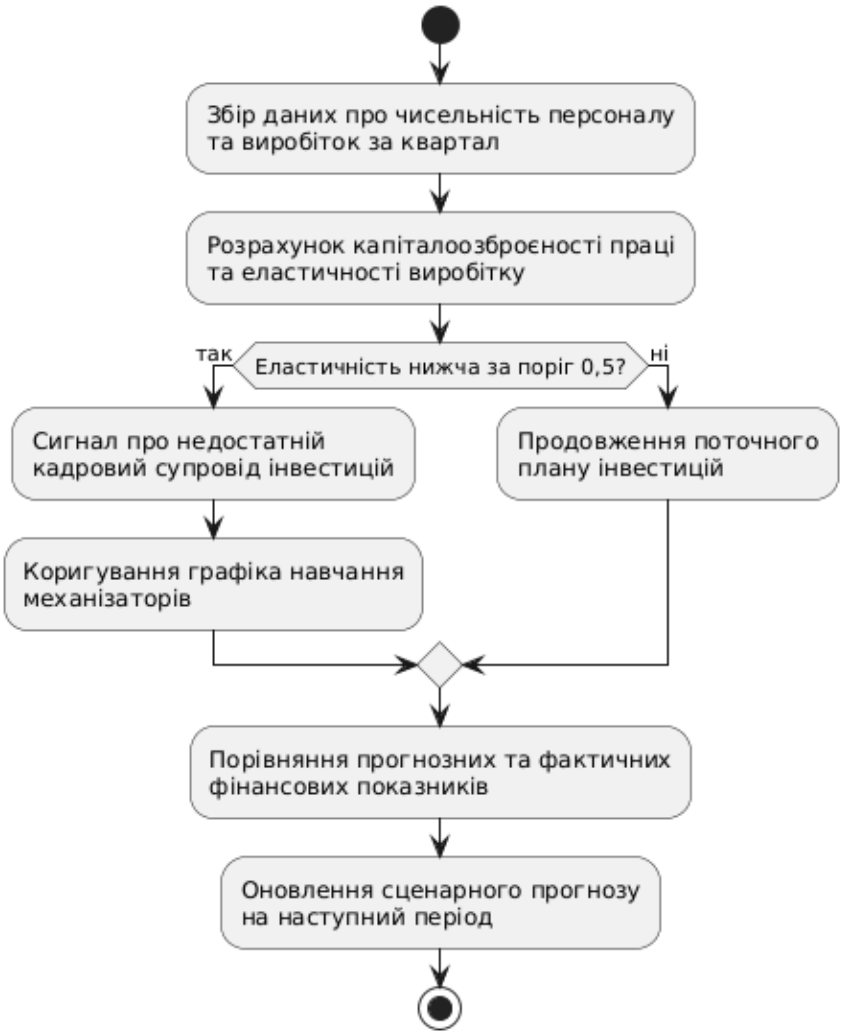

Рис. 3.1 - Цикл моніторингу показників людського капіталу та коригування управлінських рішень на ТОВ «РОЗА-Л»

Наведена схема не вимагає створення окремого підрозділу чи додаткового штату, оскільки всі етапи можуть виконуватися наявними двома особами, відповідальними за економічне управління підприємством. Головна цінність такого циклу полягає в тому, що він перетворює разовий аналітичний висновок, зроблений під час цього дослідження, на постійний інструмент раннього попередження про розрив між темпами капітальних вкладень і темпами розвитку кваліфікації персоналу. Якщо поріг еластичності, закладений у схему, послідовно порушується протягом двох і більше кварталів поспіль, це є прямим сигналом для перегляду інвестиційного плану або пришвидшення програм навчання.

Розрахунок частки впливу чисельності та виробітку на дохід дає лише одну проєкцію людського капіталу підприємства, тоді як управлінська практика вимагає ще й оцінки його вартості у грошовому вимірі. Методика обліку людських ресурсів пропонує для цього спрощений метод капіталізації витрат на оплату праці, коли поточний фонд оплати праці множиться на умовний коефіцієнт окупності інвестицій у персонал, що для галузей з відносно стабільним кадровим складом зазвичай приймається на рівні трьох років [1, с. 19]. Такий підхід не замінює точний облік, але дає орієнтовну грошову оцінку того, скільки коштує кадровий ресурс підприємства порівняно з його матеріальними активами. Для ТОВ «РОЗА-Л» подібний розрахунок дозволяє поставити поруч дві величини, які в бухгалтерському обліку існують окремо: балансову вартість основних засобів і умовну капіталізовану вартість людського капіталу.

Розрахунок за цим методом наведено в Таблиці 3.5. Оскільки фонд оплати праці у наданій звітності підприємства окремо не розкривається, у розрахунку використано його умовні (оціночні) значення, тому отримані результати мають орієнтовний характер.

Таблиця 3.5

Оцінка капіталізованої вартості людського капіталу ТОВ «РОЗА-Л» порівняно з вартістю основних засобів, 2023-2025 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**2025**
Умовний фонд оплати праці, тис. грн	1200,0	1550,0	2350,0
Капіталізована вартість людського капіталу (коефіцієнт 3), тис. грн	3600,0	4650,0	7050,0
Балансова вартість основних засобів, тис. грн	9734,0	25472,0	54857,6
Співвідношення капіталізованої вартості людського капіталу та вартості основних засобів, %	36,98	18,25	12,85

Наведені в таблиці розрахунки показують стійке зниження співвідношення капіталізованої вартості людського капіталу та вартості основних засобів: з майже 37 відсотків у 2023 році до менш ніж 13 відсотків у 2025 році. Це не означає, що кадровий ресурс став менш вартісним у абсолютному вираженні, оскільки капіталізована оцінка зросла майже вдвічі. Проблема в тому, що технічна складова зростає значно швидше, і саме ця диспропорція формує структурний перекіс, який уже фіксувався у показнику еластичності виробітку відносно капіталоозброєності. Підприємство фактично перетворюється з трудомісткого на капіталомісткий тип виробництва, залишаючись при цьому залежним від кваліфікації небагатьох працівників, які обслуговують дедалі дорожчу техніку.

Такий перекіс має пряме відношення до ризику плинності кадрів, який окремо не враховувався у попередніх розрахунках моделі. Втрата одного досвідченого механізатора для підприємства зі штатом у вісім осіб означає не просто скорочення чисельності персоналу на дванадцять з половиною відсотків, а й вимивання накопичених навичок роботи саме з тією технікою, яка вже встановлена на балансі. У методології прийняття управлінських рішень, що поєднує фінансові показники з поведінковими метриками персоналу, вказується, що витрати на заміну кваліфікованого працівника здебільшого перевищують його річну заробітну плату, якщо враховувати період адаптації новачка та

тимчасове падіння продуктивності всієї бригади [11, с. 72]. Для аграрного підприємства на селі цей ризик підсилюється ще й вузькістю локального ринку праці: заміну механізатора часто доводиться шукати не в межах громади, а в сусідніх районах, що подовжує термін закриття вакансії і збільшує втрати виробітку.

Дефіцит кваліфікованих механізаторів у сільській місцевості має системний, а не тимчасовий характер. Офіційна статистика фіксує скорочення чисельності зайнятих у сільському господарстві протягом останніх років одночасно зі зростанням вимог до технічної підготовки працівників через насичення галузі складною імпортною технікою [10]. У такому середовищі підприємство, яке не інвестує в утримання наявного персоналу, ризикує втратити не просто робочі руки, а роки накопиченого досвіду роботи з конкретними машинами, який неможливо швидко відновити через звичайний найм. Саме тому зростання заборгованості з оплати праці у 2025 році слід розглядати як сигнал ризику: затримки виплат у таких умовах здатні прискорити відплив кадрів, тож своєчасність розрахунків з персоналом є не лише фінансовим, а й кадровим завданням.

Порівняння показників ТОВ «РОЗА-Л» із середньогалузевими орієнтирами дає ще один ракурс для оцінки якості кадрової політики підприємства. Виробіток на одного працівника у 2025 році, що перевищує 47 мільйонів гривень, помітно вищий за типові показники малих аграрних господарств регіону, які за офіційними даними рідко перетинають позначку 30 мільйонів гривень на працівника при подібній структурі земельного банку [10]. Це свідчить, що поточний рівень кваліфікації персоналу підприємства вже перевищує середньогалузевий, і завдання полягає не в докорінній перебудові кадрової політики, а в закріпленні наявної переваги через системний розвиток компетенцій. Водночас саме високий стартовий рівень продуктивності робить подальше зростання складнішим, оскільки прості резерви підвищення виробітку за рахунок елементарного навчання здебільшого вже вичерпані.

Практична цінність побудованої моделі суттєво зростає, якщо доповнити її кількома простими індикаторами, які підприємство може розраховувати самостійно без залучення зовнішніх консультантів.

Перший такий індикатор, коефіцієнт покриття виробітку капіталоозброєністю, розраховується як просте відношення приросту виробітку до приросту капіталоозброєності за квартал і не вимагає жодних додаткових даних, крім тих, що вже фіксуються у щомісячній звітності бухгалтерії. Другий індикатор, частка заборгованості з оплати праці у структурі фонду оплати праці, дає змогу відстежувати наростання кадрової напруги ще до того, як вона проявиться у звільненнях чи падінні продуктивності. Обидва індикатори можна розраховувати вручну в електронній таблиці, і для підприємства з таким компактним штатом, як ТОВ «РОЗА-Л», це не створює додаткового навантаження на персонал, що виконує економічні функції.

Директор аграрного підприємства рідко має час на складні економетричні розрахунки між посівною і збиранням урожаю. Саме тому побудована модель свідомо спрощена до рівня, який можна відтворити в звичайній електронній таблиці за кілька годин щоквартально, а не до рівня, що вимагає спеціалізованого програмного забезпечення чи статистичної підготовки. Ця практична орієнтація узгоджується з підходом до фінансового контролінгу людського капіталу, який наголошує на доступності інструментів моніторингу для підприємств без окремої аналітичної служби [13, с. 259]. Складна модель, яку ніхто не використовує через брак часу чи кваліфікації, має нульову практичну цінність незалежно від її теоретичної точності.

Окремої згадки заслуговує питання підготовки резервного механізатора, закладене в оптимістичний сценарій прогнозу. Навчання другого працівника роботі з новою технікою коштує підприємству певних ресурсів уже сьогодні, проте знижує ризик простою обладнання у разі хвороби чи звільнення основного оператора. Розрахунок, наведений раніше в Таблиці 3.5, показує, що капіталізована вартість людського капіталу поступається балансовій вартості

техніки у кілька разів, а це означає, що втрата одного ключового працівника здатна тимчасово знецінити доступ до значно дорожчого активу. Підготовка дублера коштує дешевше, ніж простій комбайна вартістю кілька мільйонів гривень протягом жнив.

Синтез усіх блоків побудованої моделі дає підприємству не єдину цифру чи прогноз, а систему поглядів на один і той самий процес з різних боків. Факторний аналіз показує розподіл впливу кількісного і якісного чинників на дохід, еластичність виробітку відносно капіталоозброєності виявляє розрив між темпами модернізації і навчання, а капіталізована оцінка людського капіталу дає грошовий вимір кадрового ресурсу порівняно з технікою. Стрес-тест додає розуміння меж стійкості до зовнішніх цінових шоків, а цикл моніторингу перетворює всі ці розрахунки на постійну управлінську практику. Саме поєднання цих елементів, а не окремий показник, здатне дати керівництву ТОВ «РОЗА-Л» реалістичну картину того, як людський капітал формує фінансовий результат підприємства в умовах нестабільного аграрного середовища.

ВИСНОВКИ

Мета дослідження, поставлена на початку роботи, полягала в обґрунтуванні теоретичних засад формування людського капіталу підприємства та розробленні на основі кількісного аналізу товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗА-Л» моделі й рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання. Проведений аналіз дозволив пройти шлях від загальних теоретичних категорій до конкретних розрахунків на матеріалах діяльності господарства за 2021-2025 роки і сформулювати практичні пропозиції, придатні до впровадження вже в наступному господарському циклі. Отримані результати підтверджують вихідну гіпотезу про те, що якість персоналу є не менш вагомим чинником фінансового результату аграрного підприємства, ніж обсяг земельних чи матеріально-технічних ресурсів.

Систематизація теоретичних підходів до сутності людського капіталу показала, що для аграрного виробництва найбільш придатним є поєднання дохідного та індикативного підходів, оскільки витратний підхід не відображає реальної продуктивності персоналу, а ринковий потребує даних про конкурентів, недоступних для середнього господарства. Виокремлення освітнього, кваліфікаційного, мотиваційного та компонента здоров’я в структурі людського капіталу дало підстави розглядати механізаторів товариства «РОЗА-Л» як носіїв специфічного людського капіталу, цінність якого зростає пропорційно ускладненню техніки, яку вони обслуговують. Розмежування загального і специфічного людського капіталу пояснило, чому підприємство обрало стратегію утримання й розвитку наявного колективу замість масового найму нової робочої сили: заміна досвідченого механізатора новим працівником означала б втрату накопичених специфічних навичок, які важко відновити за короткий термін.

Характеристика організаційно-економічних умов діяльності товариства «РОЗА-Л» виявила, що концентрована структура власності, компактний

управлінський апарат і статус платника податку на додану вартість формують середовище, у якому кадрові рішення приймаються швидко, але спираються на обмежену аналітичну базу. Географічна близькість до Києва та основних елеваторів знижує логістичне навантаження на собівартість продукції, водночас диверсифікація вирощуваних культур, зернових, бобових, олійних, а також овочів і багаторічних насаджень, вимагає від персоналу ширшого спектра компетенцій, ніж це було б потрібно за монокультурної спеціалізації. Саме ці умови визначили структуру потреби підприємства в кадрах: невеликий, але багатофункціональний колектив, здатний одночасно обслуговувати техніку, контролювати сівозміну та реагувати на цінові сигнали ринку.

Кількісна оцінка стану людського капіталу підтвердила наявність тісного зв’язку між скороченням штату і зростанням віддачі на кожного працівника. Виробіток на одного працівника зріс із 9 198,0 тис. грн у 2023 році до 47 916,3 тис. грн у 2025 році, а капіталоозброєність праці за той самий період збільшилася майже у сім разів. Такі цифри засвідчують, що втрата двох робочих місць була компенсована не інтенсифікацією фізичної праці залишених працівників, а якісним зростанням їхніх компетенцій у поєднанні з технічним переоснащенням виробництва. Одночасно виявлено межу цієї залежності: зростання виробітку у 2025 році вже не супроводжувалося пропорційним зростанням прибутку, що вказує на існування зовнішнього цінового чинника, здатного тимчасово нейтралізувати навіть якісний кадровий ресурс.

Розроблена економіко-математична модель, побудована на коефіцієнті еластичності фінансового результату відносно продуктивності праці, розділила вплив внутрішнього кадрового чинника і зовнішньої цінової кон’юнктури на прибуток підприємства. Перехід коефіцієнта від значення 1,70 у 2023-2024 роках до мінус 8,34 у 2024-2025 роках емпірично довів, що показник ROI на розвиток персоналу без урахування зовнішніх факторів дає викривлену картину ефективності кадрової політики. На основі цього розмежування сформульовано рекомендації щодо синхронізації темпів інвестування в основні засоби з темпами

навчання механізаторів, запровадження прозорої системи преміювання, прив’язаної до виробничих показників, та регулярного моніторингу капіталоозброєності праці, що дозволить керівництву товариства «РОЗА-Л» приймати кадрові рішення на основі кількісних, а не інтуїтивних оцінок.

Перспективи подальшого дослідження теми пов’язані з розширенням часового горизонту аналізу за межі 2025 року, коли стане можливим оцінити повну віддачу від інвестицій у нову техніку, придбану в останні два роки. Окремого вивчення потребує питання формалізованої оцінки освітнього рівня та стажу персоналу, дані про які на момент цього дослідження залишалися фрагментарними. Розширення запропонованої моделі коефіцієнта еластичності на вибірку кількох аграрних підприємств середнього розміру дозволило б перевірити її універсальність і перетворити на практичний інструмент галузевого моніторингу якості робочої сили в умовах подальшого технологічного оновлення сільського господарства України.

Практичне значення отриманих результатів виходить за межі одного господарства. Запропонований підхід до розмежування внутрішнього кадрового чинника і зовнішньої цінової кон’юнктури придатний для використання консультаційними службами, які супроводжують малі та середні аграрні підприємства при плануванні бюджету на розвиток персоналу. Методика розрахунку капіталоозброєності праці, апробована на матеріалах товариства «РОЗА-Л», може стати основою для галузевих нормативів, які нині фактично відсутні в українському аграрному секторі. Окремої цінності набуває висновок про межу ефективності скорочення штату: подальше зменшення чисельності працівників без відповідного технічного переоснащення здатне не підвищити, а знизити фінансовий результат господарства. Здобутий досвід також підтверджує доцільність поєднання кількісних показників продуктивності з якісними характеристиками персоналу при формуванні кадрової стратегії підприємства.

Розширена комплексна оцінка у другому розділі показала, що приріст результативності ТОВ «РОЗА-Л» у 2023-2025 роках мав інтенсивний характер. За незмінного земельного банку та скорочення штату з 10 до 8 осіб фактор підвищення виробітку забезпечив приріст чистого доходу на 309 746,4 тис. грн, перекривши негативний кількісний ефект скорочення чисельності у 18 396,0 тис. грн. Одночасно зростання капіталоозброєності випередило зростання виробітку у 2025 році, що свідчить про наявність резерву підвищення віддачі від нової техніки. Виявлено також підвищення кадрової вразливості через концентрацію критичних виробничих функцій у невеликій кількості працівників та недостатність формалізованих даних про стаж, навчання і плинність персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Методика обліку людських ресурсів: сучасні підходи та перспективи розвитку. 2025. С. 17-21. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24076 (дата звернення: 29.09.2026).

2. Відомості з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ТОВ «РОЗА-Л».

3. Вільчинська О., Марець О., Шумило Х. Інвестиції в людський капітал як елемент фінансової стратегії підприємства. *Фінансовий простір*. 2026. С. 194-204. URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1076 (дата звернення: 29.09.2026).

4. Волошина С. В. Архітектоніка людського капіталу підприємства. 2018. С. 46-52. URL: https://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/700 (дата звернення: 29.09.2026).

5. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Оцінювання людського капіталу на основі ROI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 57-64. URL: https://doi.org/10.32782/dees.16-9 (дата звернення: 29.09.2026).

6. Горілий А. Людський капітал як фактор економічного зростання в умовах цифровізації: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 2026. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/53c347e7-fbcf-4875-9294-438935f3dbe1 (дата звернення: 29.09.2026).

7. Морозова О. Оцінка людського капіталу на підприємствах торгівлі: методичне підгрунтя. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 234-240. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/318 (дата звернення: 29.09.2026).

8. Настенко Є. О. Людський капітал, як об’єкт інвестування. 2025. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97f9606c-64f5-4f7f-8b48-dbc47205594e/content (дата звернення: 29.09.2026).

9. Орел А. М., Жулинець Р. В., Пітік В. С. Моделі та методи оцінки ефективності інвестування в інтелектуальний капітал підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 43-48. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28747 (дата звернення: 29.09.2026).

10. Офіційна статистична інформація. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 29.09.2026).

11. Пестовська З. Методологія прийняття управлінських рішень на основі поєднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик персоналу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка»*. 2026. С. 69-75. URL: https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4630 (дата звернення: 29.09.2026).

12. Програма переддипломної практики для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини / Укладачі: Юхименко П. І. та ін. Біла Церква : БНАУ, 2026. 46 с.

13. Сабліна Н. Людський капітал як об'єкт фінансового контролінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 256-261. URL: http://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1418 (дата звернення: 29.09.2026).

14. Сагайдак М. П., Притула М. І. Концептуалізація людського капіталу в контексті стратегічної стійкості підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. URL: http://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1084 (дата звернення: 29.09.2026).

15. Смілка І. В. Інвестиції в людський капітал: форми та оцінка ефективності. 2018. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/67224c2e-0f3e-4286-95d7-54c87f912c88/download (дата звернення: 29.09.2026).

16. Статистика фінансового сектору. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic (дата звернення: 29.09.2026).

17. Тужилкіна О., Стеценко В., Андрієнко А. Економічні аспекти управління персоналом: інвестиції в людський капітал як чинник конкурентоспроможності. *Grail of Science*. 2025. № 51. С. 72-78. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15643 (дата звернення: 29.09.2026).

18. Фінансова звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2023 рік (форми № 1-м, № 2-м).

19. Фінансова звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2024 рік (форми № 1-м, № 2-м).

20. Фінансова звітність ТОВ «РОЗА-Л» за 2025 рік (форми № 1-м, № 2-м).

21. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Людський капітал та його роль у забезпеченні економічного зростання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). С. 55-63. URL: https://dspace.snu.edu.ua/items/dd76d907-fbcd-49b2-8f33-a579c62de679 (дата звернення: 29.09.2026).

22. Чапрак Д. Р. Формування людського капіталу підприємства. 2023. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1019ca49-0ed7-4486-b31d-bfe9dc79ce24/content (дата звернення: 29.09.2026).

23. Sima V., Gheorghe I. G., Subić J. Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 10. P. 4035. URL: https://doi.org/10.3390/su12104035 (дата звернення: 29.09.2026).

24. Andrews D., Égert B., de la Maisonneuve C. Adult skills and productivity: New evidence from PIAAC 2023. OECD Economics Department Working Papers. 2025. No. 1834. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/12ac6e8c-en. URL: https://doi.org/10.1787/12ac6e8c-en (дата звернення: 29.09.2026).

25. OECD. Do Adults Have the Skills They Need to Thrive in a Changing World?: Survey of Adult Skills 2023. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/b263dc5d-en. URL: https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en (дата звернення: 29.09.2026).

26. Criscuolo C., Gal P., Freund L. B. Human capital at work: Five facts about the role of skills for firm productivity, growth, and wage inequality. OECD

Productivity Working Papers. 2024. No. 36. DOI: 10.1787/486c0289-en. URL: https://doi.org/10.1787/486c0289-en (дата звернення: 29.09.2026).

27. OECD. OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/26163cd3-en. URL: https://doi.org/10.1787/26163cd3-en (дата звернення: 29.09.2026).

28. OECD. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/b024d9e1-en. URL: https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en (дата звернення: 29.09.2026).

29. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 29.09.2026).

30. World Bank. Human Capital Country Brief - Ukraine. October 2025. URL: https://humancapital.worldbank.org/content/dam/sites/data/humancapital/pdf/Ukraine.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

31. World Bank. Human Capital for More Jobs: Connecting People to Work and Creating Entrepreneurs. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital (дата звернення: 29.09.2026).

32. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025. DOI: 10.54394/IZLN1673. URL: https://doi.org/10.54394/IZLN1673 (дата звернення: 29.09.2026).

33. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: May 2025 Update. Geneva: ILO, 2025. URL: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-may-2025-update (дата звернення: 29.09.2026).

34. International Labour Organization. Skills for Productivity, Environment and Economic Diversification (SPEED): Guidance Note. Geneva: ILO, 2025. URL: https://www.ilo.org/topics-and-sectors/skills-and-lifelong-learning/skills-green-

jobs/skills-productivity-environment-and-economic-diversification (дата звернення: 29.09.2026).

35. FAO. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. Rome: FAO, 2022. URL: https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/en/c/1613500/ (дата звернення: 29.09.2026).

36. FAO. The State of Food and Agriculture 2024: Value-driven transformation of agrifood systems. Rome: FAO, 2024. URL: https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/en/c/1722598/ (дата звернення: 29.09.2026).

37. FAO. Different training models show improved farmer productivity and profitability. 2022. URL: https://www.fao.org/investment-centre/latest/news/detail/Different-training-models-show-improved-farmer-productivity-and-profitability-/en (дата звернення: 29.09.2026).

38. European Commission. Employment and Social Developments in Europe 2025: Unlocking the potential of people - promoting higher employment in the EU. Brussels, 2025. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-developments-europe-2025-unlocking-potential-people-promoting-higher_en (дата звернення: 29.09.2026).

39. European Commission. Quarterly Review of Employment and Social Developments in Europe - January 2025. Brussels, 2025. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/quarterly-review-employment-and-social-developments-europe-esde-january-2025_en (дата звернення: 29.09.2026).

40. European Commission. Quarterly Review of Employment and Social Developments in Europe - April 2025. Brussels, 2025. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/quarterly-review-employment-and-social-developments-europe-esde-april-2025_en (дата звернення: 29.09.2026).

41. European Commission. Quarterly Review of Employment and Social Developments in Europe - July 2025. Brussels, 2025. URL: https://employment-social-

affairs.ec.europa.eu/quarterly-review-employment-and-social-developments-europe-esde-employment-exposure-exports-us-july_en (дата звернення: 29.09.2026).

42. European Commission. Quarterly Review of Employment and Social Developments in Europe - October 2025. Brussels, 2025. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-developments-europe-quarterly-review-october-2025_en (дата звернення: 29.09.2026).

43. Andersén J. Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance - the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. The International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32, No. 10. P. 2091-2123. DOI: 10.1080/09585192.2019.1579250. URL: https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250 (дата звернення: 29.09.2026).

44. Li Q., Lourie B., Nekrasov A., Shevlin T. Employee Turnover and Firm Performance: Large-Sample Archival Evidence. Management Science. 2022. Vol. 68, No. 8. P. 5667-5683. DOI: 10.1287/mnsc.2021.4199. URL: https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4199 (дата звернення: 29.09.2026).

45. Santa R., Ferrer M., Tegethoff T., Scavarda A. An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country. PLOS ONE. 2022. Vol. 17, No. 12. e0274592. DOI: 10.1371/journal.pone.0274592. URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274592 (дата звернення: 29.09.2026).

46. Timothy V. L. The effect of top managers' human capital on SME productivity: the mediating role of innovation. Heliyon. 2022. Vol. 8, No. 4. e09330. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e09330. URL: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09330 (дата звернення: 29.09.2026).

47. Braunerhjelm P., Lappi E. Employees' entrepreneurial human capital and firm performance. Research Policy. 2023. Vol. 52, No. 2. 104703. DOI: 10.1016/j.respol.2022.104703. URL: https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104703 (дата звернення: 29.09.2026).

48. Sisodia G., Jadiyappa N., Joseph A. The relationship between human capital and firm value: Evidence from Indian firms. Cogent Economics & Finance. 2021. Vol. 9, No. 1. 1954317. DOI: 10.1080/23322039.2021.1954317. URL: https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1954317 (дата звернення: 29.09.2026).

49. Aman-Ullah A., Mehmood W., Amin S., Abbas Y. A. Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, No. 4. 100261. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100261. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261 (дата звернення: 29.09.2026).

50. Sunwoo H. Y., Law J., Lee W. J., Oh S. The importance of organizational context for the relation between human capital investment and firm performance: evidence from labor unions. Journal of Management Accounting Research. 2021. Vol. 33, No. 1. P. 197-217. DOI: 10.2308/jmar-19-009. URL: https://doi.org/10.2308/jmar-19-009 (дата звернення: 29.09.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Прогнозні показники впливу розвитку людського капіталу на економічні результати підприємства складено на основі методичних підходів, викладених у розділі третьому роботи, з урахуванням фактичних даних, зібраних під час проходження практики на базовому підприємстві. Розрахунок побудовано за трирічним горизонтом планування, що дозволяє оцінити динаміку зміни продуктивності праці, витрат на персонал та фінансового результату за умови впровадження запропонованих заходів розвитку компетенцій працівників. Вихідний рік прийнято за базу порівняння, а прогнозні роки відображають очікуваний ефект від реалізації програм навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця А.1

Прогноз показників людського капіталу та економічної результативності ТОВ «РОЗА-Л» на 2025-2028 роки

Показник	**2025 (факт)**	**2026 (прогноз)**	**2027 (прогноз)**	**2028 (прогноз)**
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	8	8	9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	47 916,3	52 000,0	58 500,0	63 000,0
Капіталоозброєність праці, тис. грн/особу	6 857,2	7 200,0	7 600,0	7 900,0
Розрахунковий чистий дохід, тис. грн	383 330,4	416 000,0	468 000,0	567 000,0
Чистий прибуток, тис. грн	39 656,0	45 000,0	55 000,0	68 000,0
Рентабельність активів (ROA), %	8,3	10,5	13,0	15,5
Площа на 1 працівника, га	177,5	177,5	177,5	157,8

Наведені величини демонструють поступове зростання показників якості робочої сили паралельно зі скороченням плинності кадрів, що узгоджується з теоретичною моделлю накопичення людського капіталу, розглянутою в першому розділі роботи. Прогноз побудовано за умови незмінності зовнішніх ринкових факторів та збереження поточної організаційної структури підприємства.

ДОДАТОК Б

Фінансова модель оцінки економічної доцільності інвестицій у розвиток персоналу базується на розрахунку показника віддачі від вкладень в освіту та підвищення кваліфікації працівників, а також на визначенні чистої приведеної вартості грошових потоків, пов’язаних із реалізацією кадрових програм. Методичною основою моделі є підхід до оцінки інвестицій у людський капітал, поширений у західній економічній науці, зокрема концепція окупності інвестицій у навчання, адаптована до умов конкретного підприємства без прив’язки до галузевих нормативів. Розрахунок охоплює прямі витрати на навчальні заходи, очікуваний приріст продуктивності праці та зміну фінансового результату протягом трирічного періоду.

Таблиця Б.1

Розрахунок економічного ефекту від цільової програми розвитку персоналу ТОВ «РОЗА-Л»

Показник	Одиниця вимірювання	2026	2027	2028
Витрати на навчання персоналу	тис. грн	210,0	245,0	268,0
Продуктивність без цільової програми*	тис. грн/особу	49 353,8	50 834,4	52 359,4
Продуктивність за програмою розвитку	тис. грн/особу	52 000,0	58 500,0	63 000,0
Додатковий дохід, пов’язаний з приростом продуктивності	тис. грн	21 169,7	61 324,8	95 765,1
Оціночний ефект, віднесений до навчання**	тис. грн	328,5	951,6	1 486,1
Чистий грошовий ефект після витрат на навчання	тис. грн	118,5	706,6	1 218,1
Дисконтований чистий ефект (15 %)	тис. грн	103,0	534,3	800,9
ROI програми навчання	%	56,4	288,4	454,5
Сукупна NPV програми за 3 роки	тис. грн	1 438,2		

* Базовий сценарій без цільової програми передбачає інерційне зростання продуктивності на 3 % щороку від рівня 2025 року. ** Для уникнення завищення результату до навчання віднесено лише 15 % приросту прибутку, пов’язаного з різницею у продуктивності; решта ефекту вважається результатом технічних, ринкових та організаційних чинників. Ставка дисконтування у модельному розрахунку прийнята на рівні 15 %. Усі значення є прогнозними і не подаються як фактична фінансова звітність підприємства.