

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

«Допущено до захисту»  
Завідувачка кафедри  
д.н.держ.упр., доцент  
Рябець К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

**Виконав:**  
студент групи МОАм-1-24-1.43  
**Сипало Роман Миколайович**

(підпис)

**Науковий керівник:**  
Доктор філософії з економіки, доцент  
кафедри управління Факультету  
економіки та управління

Руденко Валентина Сергіївна,

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Сипало Р. М.

### Управління людським капіталом підприємства

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу підприємства, а також особливості його управління в умовах сучасної економіки та воєнних викликів. Розкрито зміст поняття людського капіталу, охарактеризовано його структуру, функції та ключові підходи до управління, включаючи компетентнісний, інноваційно-технологічний та ціннісно-орієнтований.

Аналітичну частину присвячено оцінюванню стану людського капіталу ТОВ «ТепличОК», аналізу фінансово-економічних показників, динаміки чисельності персоналу, рівня мотивації, плинності кадрів та впливу організаційної культури. Досліджено чинники, що формують кадрові ризики та визначають можливості розвитку персоналу у малому підприємстві будівельно-торгівельного профілю.

На основі діагностики запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом, зокрема: удосконалення мотиваційної моделі, розвиток компетентностей, впровадження цифрових HR-інструментів, формування системи оцінювання результативності та підвищення рівня утримання персоналу. Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень.

Результати роботи можуть бути використані малими підприємствами для побудови гнучкої системи управління людським капіталом, підвищення продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та забезпечення стійкості бізнесу.

**Ключові слова:** людський капітал, управління персоналом, мотивація, компетентності, HR-аналітика, продуктивність праці, ТОВ «ТепличОК».

## ABSTRACT

Sypalo R. M.

### Human Capital Management of the Enterprise

The master's thesis examines the theoretical foundations of human capital formation and development at the enterprise level, as well as modern approaches to its management under economic uncertainty and wartime challenges. The study clarifies the concept of human capital, its structure and functions, and outlines key management approaches, including competence-based, innovation-oriented, and value-driven models.

The analytical part focuses on assessing the human capital of LLC "TeplychOK," analyzing financial and economic indicators, workforce dynamics, employee motivation, staff turnover, and the influence of organizational culture. The research identifies key factors shaping HR risks and opportunities for personnel development in a small construction-trading enterprise.

Based on the diagnostics, a set of measures to improve human capital management is proposed, including enhancement of the motivation model, development of employee competencies, implementation of digital HR tools, establishment of performance assessment mechanisms, and strengthening of employee retention. The economic feasibility of the proposed solutions is also substantiated.

The results of the thesis can be applied by small enterprises to build a flexible human capital management system, increase labor productivity, strengthen corporate culture, and ensure business resilience.

**Keywords:** human capital, personnel management, motivation, competencies, HR analytics, labor productivity, LLC "TeplychOK".

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                               | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....                                              | 8  |
| 1.1 Поняття та сутність людського капіталу підприємства.....                                                             | 8  |
| 1.2 Управління людським капіталом в сучасних організаціях.....                                                           | 17 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                               | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                      | 27 |
| 2.1 Економіко-організаційна характеристика діяльності підприємства.....                                                  | 27 |
| 2.2 Дослідження стану розвитку людського капіталу на підприємстві.....                                                   | 34 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                               | 42 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....                                               | 44 |
| 3.1 Розробка заходів з удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу ТОВ «ТепличОК».....                      | 44 |
| 3.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом на ТОВ «ТепличОК».....                    | 47 |
| 3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ТепличОК»..... | 52 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                               | 56 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                            | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                          | 60 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                            | 66 |

## ВСТУП

Після кількох років турбулентності український бізнес продемонстрував здатність працювати в умовах постійних змін: оперативно перебудовувати ланцюги постачання, адаптувати продуктові лінійки, підтримувати мобільність персоналу. У таких умовах перевіряється спроможність організацій перетворювати знання, навички та довіру команди на конкретний результат. Коли фінансові ресурси знецінюються швидше, ніж переглядаються бюджети, основою стійкості стає людський капітал - інтелект, компетентність і мотивація працівників, які забезпечують безперервність діяльності підприємства.

Людський капітал підприємства визначається як інтегральна здатність колективу створювати додану вартість через поєднання професійних компетенцій, досвіду, цінностей, здоров'я та залученості персоналу. Це не сума індивідуальних характеристик працівників, а керована система інвестицій у знання, розвиток і мотиваційні механізми, що забезпечує продуктивність, інноваційність і адаптивність організації [14; 8].

Прикладну базу дослідження становить діяльність ТОВ «ТепличОК» - малого торгівельно-будівельного підприємства, що спеціалізується на оптовій торгівлі залізними виробами, сантехнікою та опалювальним обладнанням. Компанія заснована у 2023 році в місті Києві та функціонує в умовах воєнної економіки, демонструючи гнучкість, здатність до адаптації та прагнення розвивати кадровий потенціал попри складні зовнішні обставини. На прикладі цього підприємства простежується, як умови війни, нестабільність ринку праці та зростання вимог клієнтів впливають на формування і використання людського капіталу, а також на підходи до управління персоналом у малому бізнесі.

Ефективність управління людським капіталом оцінюється за показниками виробітку та прибутку на одного працівника, коефіцієнтами плинності й утримання персоналу, індексами залученості та задоволеності, часткою витрат на L&D у фонді оплати праці, а також рівнем використання HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень. Для аналітичної частини

дослідження передбачено побудову таблиць динаміки основних фінансових і кадрових показників (2023–2024 рр.) та розрахунків коефіцієнтів продуктивності.

Людський капітал має також культурний вимір - систему цінностей, довіру та спільні смисли праці. В умовах війни цей аспект визначає здатність підприємства швидко мобілізувати ресурси: здійснювати релокацію, перерозподіляти функції, підтримувати волонтерські ініціативи та психологічну стійкість персоналу. Там, де керівництво виступає стратегічним партнером працівників, формується система, здатна утримувати людей, підвищувати їхню лояльність і забезпечувати можливості професійного розвитку навіть у кризових умовах [13; 31].

Проблематика управління людським капіталом відображена у працях А.М. Колота та О.О. Герасименко [11; 12; 13], Е.М. Лібанової [29], В.П. Антонюка [8], Т. Діброви [28], В.А. Савченка [16], О.В. Захарової [40], П.О. Дорошенка [15], О.М. Стасюка [26], О.А. Руссіян [9], І.В. Симоненко [33], Ю.С. Манціва [31], Т.В. Обелець і М.Д. Соловійової [6], Л.Г. Ліпич і Н.В. Савчук [14], а також у звітах Deloitte, Gallup, World Bank [17; 49; 46]. У даному дослідженні основну увагу зосереджено на прикладному аналізі підприємства з фокусом на HR-метриках, цифровізації процесів і культурних механізмах утримання персоналу.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до управління людським капіталом підприємства та формуванні рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних, організаційних і технологічних механізмів управління людським капіталом на прикладі ТОВ «ТепличОК».

Об'єкт дослідження - процеси формування, розвитку й використання людського капіталу підприємства.

Предмет дослідження - управління людським капіталом (методи, практики, інструменти, метрики результативності).

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та сутність людського капіталу і принципи управління ним;

- проаналізувати фінансові та кадрові показники ТОВ «ТепличОК» за 2023-24 рр.;
- дослідити чинники плинності, рівень мотивації та стан корпоративної культури;
- охарактеризувати інструменти цифровізації HR (ATS/HRM, HR-аналітика, L&D) та їхній вплив на результативність;
- порівняти досвід підприємства із зарубіжними практиками та адаптувати ефективні рішення;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи управління людським капіталом.

#### Методи дослідження:

- теоретичні - аналіз і синтез наукових джерел, індукція, дедукція, системний і порівняльний підходи;
- емпіричні - аналіз звітних даних підприємства (2023–2024 рр.), експертні оцінки керівника, спостереження за HR-процесами;
- практичні - розрахунок коефіцієнтів продуктивності, плинності, утримання персоналу, побудова таблиць, графіків і схем управлінських рішень.

Наукова новизна полягає у розробленні прикладної моделі оцінювання управління людським капіталом для малого торговельно-будівельного підприємства з урахуванням воєнних обмежень. Синхронізовано фінансові та HR-метрики (виробіток, прибуток, індекси утримання й залученості) з пропозиціями щодо цифровізації HR та розвитку культурних механізмів мотивації. Розроблено авторську схему вертикалі рішень у системі управління людським капіталом.

Теоретична й практична значущість роботи полягає в уточненні змісту управління людським капіталом у контексті української економіки воєнного часу та розробленні інструментарію HR-діагностики, параметризації мотивації й цифрового супроводу кадрових рішень, придатного до використання на ТОВ «ТепличОК» і споріднених малих підприємствах торговельно-будівельного сектору.

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, що містять сім підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, 13 таблиць, 10 рисунків, 3 додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає – 70 сторінок. Список використаних джерел складає 63 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та сутність людського капіталу підприємства

Серед усіх ресурсів, що забезпечують функціонування підприємства, людський капітал посідає особливе місце. Він не є простою сумою робочої сили, компетенцій і досвіду - це інтегральна якість організації, яка визначає її здатність творити, адаптуватися, навчатися та впроваджувати зміни. В умовах структурних перетворень української економіки, технологічного оновлення виробництва і триваючої війни питання ефективного використання людського капіталу набуває стратегічного значення. Саме люди формують конкурентну перевагу, і лише через їх знання, мотивацію та цінності підприємство може досягати сталого розвитку [2; 11].

У широкому розумінні поняття *human capital* охоплює весь комплекс характеристик людини - знання, навички, досвід, креативність, інтелектуальний потенціал, цінності, здоров'я, морально-психологічні якості, які в сукупності забезпечують її продуктивну участь у виробництві. Як економічна категорія, воно відображає накопичений запас здібностей, що може приносити дохід власнику чи організації [17]. Теоретичні основи формування концепції людського капіталу були закладені Т. Шульцем і Г. Беккером у 1960–1970-х рр., коли вони довели, що інвестиції у знання, освіту та охорону здоров'я створюють приріст майбутнього доходу - тобто функціонують аналогічно матеріальним інвестиціям [35].

Сучасна наука розглядає людський капітал не лише як сукупність індивідуальних якостей працівників, а й як соціально-економічну систему, що включає організаційні, культурні та комунікативні зв'язки. В українських дослідженнях (Е. М. Лібанова, В. П. Антонюк, А. М. Колот, О. О. Герасименко, В. А. Савченко) підкреслюється, що людський капітал є ключовою умовою конкурентоспроможності нації та продуктивності підприємства [16; 10; 30]. На



рівні підприємства це поняття відображає сукупну цінність працівників як стратегічного активу, що має властивість самозростання через навчання, обмін знаннями та інновації [7].

Проблема полягає в тому, що людський капітал, на відміну від матеріальних ресурсів, не може бути повністю власністю підприємства. Працівники залишаються носіями цього капіталу, тому підприємство володіє ним опосередковано - через систему стимулів, корпоративну культуру, організаційні умови та можливості розвитку [9]. Відтак управління людським капіталом - це завжди баланс між інтересами бізнесу й індивіда.

На мікрорівні людський капітал підприємства - це економічна форма прояву знань, навичок і досвіду працівників, які використовуються для досягнення стратегічних цілей компанії [24]. У літературі наголошується, що він має багатовимірну природу: складається з індивідуального капіталу (професійні компетенції), соціального капіталу (взаємодія, довіра, командність) і організаційного капіталу (сукупність правил, процедур, технологій, що забезпечують передачу знань) [20;13]. Таке трикомпонентне трактування відповідає концепції *intellectual capital framework*, де людський капітал є складовою загального інтелектуального потенціалу підприємства нарівні зі структурним і клієнтським капіталом [37].

Більшість авторів сходяться на тому, що людський капітал має кілька визначальних ознак (рис.1.1). По-перше, він є інвестиційним ресурсом - його створення потребує вкладень у освіту, підготовку кадрів, охорону здоров'я, інформаційні технології. По-друге, він є відтворюваним, оскільки знання й компетенції оновлюються, накопичуються, поширюються між людьми. По-третє, він нематеріальний і мобільний, адже не має фізичного носія і може «переміщатися» разом із працівником до іншої організації [8;25]. По-четверте, він здатний до синергії: спільна робота фахівців із різними навичками створює нову цінність, що перевищує суму індивідуальних внесків [34].

У сучасному контексті важливо розмежувати поняття «людський потенціал» і «людський капітал». Людський потенціал - це можливості, які може

реалізувати людина, тоді як людський капітал - це вже реалізований, «активований» потенціал, що приносить економічний ефект [19]. Тобто капітал є наступною стадією розвитку потенціалу, коли знання та здібності починають приносити дохід (рис.1.1). Це розмежування має практичне значення: воно дає змогу вимірювати рівень ефективності використання персоналу, визначати, наскільки інвестиції в навчання конвертуються у продуктивність.



**Рис. 1.1. Ознаки людського капіталу**

Структура людського капіталу підприємства охоплює декілька рівнів. На індивідуальному рівні це освітній, професійний, соціально-культурний і фізіологічний капітал працівника. На організаційному рівні - система колективних компетенцій, інституційних практик, внутрішніх знань, що зберігаються у базах даних, технологіях, корпоративній пам'яті [22]. Нарешті, на ринковому рівні людський капітал підприємства відображається через його репутацію як роботодавця, рівень довіри клієнтів і партнерів, що також опосередковано пов'язано з якістю персоналу [41].

Людський капітал стає рушієм конкурентоспроможності, коли він не лише накопичений, а й ефективно організований. Дослідження Deloitte Global Human Capital Trends [39] підкреслює, що в умовах boundaryless world (світу без чітких меж між професіями, галузями й територіями) підприємства перемагають не за рахунок активів, а завдяки здатності людей швидко навчатися й

перенавчатися. Тому сучасні моделі управління фокусуються на створенні середовища безперервного розвитку (lifelong learning environment), у якому знання стають головним джерелом вартості [38].

Особливість людського капіталу полягає в тому, що він зростає при використанні. На відміну від машин, які зношуються, компетенції, досвід і креативність накопичуються й розвиваються через практику. Чим активніше працівник залучений у розв'язання складних задач, тим більший приріст його капіталу. Цю властивість називають learning-by-doing effect [35]. Саме тому сучасні компанії не сприймають навчання як витрати, а як довгострокову інвестицію, що формує основу інноваційності.

В українських реаліях проблема відтворення людського капіталу ускладнена воєнними ризиками, міграційними процесами й демографічним спадом. Згідно з аналітичними матеріалами ПРООН, лише за 2022–2023 рр. Україна втратила понад 10% трудового потенціалу, зокрема висококваліфікованих фахівців [48]. Відповідно, перед підприємствами постає завдання не тільки розвивати нові компетенції, а й утримувати вже наявний персонал. Як зазначає Ю. С. Манців, людський капітал у воєнний час виконує функцію соціального стабілізатора - через збереження робочих місць і підтримку морального стану працівників [19].

Теоретичний аналіз літератури дає змогу виділити декілька концептуальних підходів до розуміння людського капіталу. Класичний економічний підхід акцентує на зв'язку між рівнем освіти та доходом (Шульц, Беккер). Інституційний підхід розглядає людський капітал як частину соціального інституту праці, що визначає продуктивність організацій через норми, цінності, довіру [14]. Інноваційно-технологічний підхід (Антонюк, Колот, Руссіян) підкреслює роль знань у формуванні економіки знань та індустрії 4.0 [29; 10]. Компетентнісний підхід (competence-based approach) фокусується на формуванні ключових навичок (core competencies), що забезпечують адаптивність до змін і створення нової вартості [13].

**Таблиця 1.1.****Підходи до розуміння людського капіталу**

| Підхід                           | Сутність / Основний акцент                                                                                                           | Ключові представники                              |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Класичний економічний підхід     | Пов'язує рівень освіти з доходом; розглядає людський капітал як результат інвестицій в освіту й підготовку [47].                     | Т. Шульц,<br>Г. Беккер                            |
| Інституційний підхід             | Людський капітал як частина соціального інституту праці; продуктивність визначається нормами, цінностями, довірою [14].              | Кравчук О., Варіс І.,<br>Заривних К.              |
| Інноваційно-технологічний підхід | Роль знань у розвитку економіки знань та індустрії 4.0; значення інновацій, цифровізації, технологічних рішень [2].                  | Антонюк                                           |
| Компетентнісний підхід           | Орієнтація на формування ключових компетентностей (core competencies), що забезпечують адаптивність і створення нової вартості [13]. | Колот А. М.,<br>Герасименко О. О.,<br>Шевченко А. |

Відповідно до підходу OECD [46], людський капітал підприємства - це «запас знань, умінь і здоров'я, накопичений працівниками, який дає змогу їм створювати економічну цінність». Це визначення підкреслює не лише інтелектуальний, а й фізіологічний аспект - адже енергія та працездатність персоналу є частиною капіталу. Всесвітній банк у звіті Human Capital Index [49] також вказує, що у XXI столітті продуктивність економіки на 70% залежить від людського капіталу, тоді як матеріальні ресурси становлять менш як третину національного багатства.

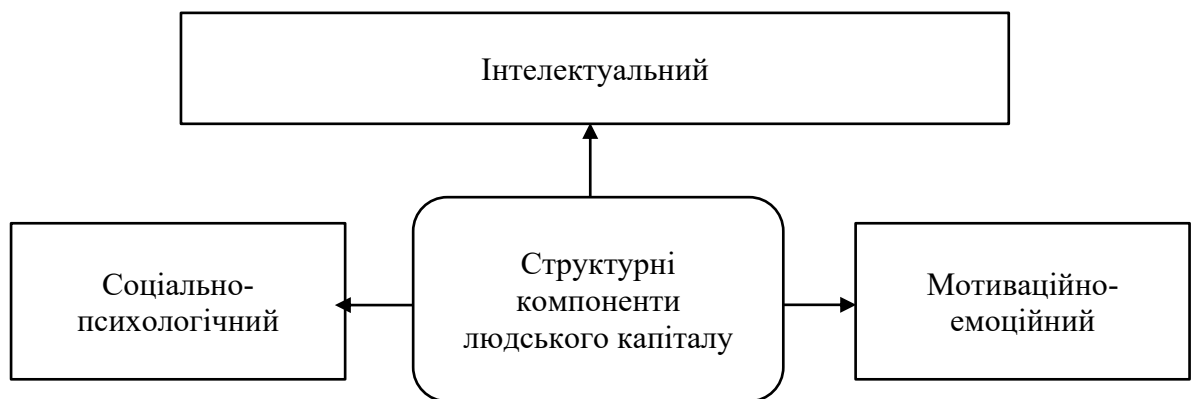
На рівні підприємства значущість людського капіталу особливо помітна через показники продуктивності праці, інноваційної активності та фінансової стабільності. Як доводить Д. Б. Савченко, зростання індексу розвитку людського капіталу на 1% може дати приріст валового доходу підприємства на 0,5–0,7% [30]. Отже, інвестиції у персонал мають не відкладений, а безпосередній економічний ефект.

Ключовою складовою сутності людського капіталу є його цінність у динаміці: він постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, соціальних трансформацій, демографічних тенденцій і зовнішніх викликів. В умовах цифровізації формується нова парадигма капіталу - digital human capital,

що поєднує класичні компетенції з цифровими навичками, аналітичним мисленням та здатністю працювати з даними [26; 33].

Поглиблене розуміння сутності людського капіталу вимагає аналізу його структури, складових та механізмів капіталізації знань усередині підприємства. У науковій літературі дедалі частіше підкреслюється, що людський капітал є не статичним запасом, а системою взаємопов'язаних потоків знань, компетенцій і соціальних відносин, які постійно відтворюються у процесі праці [1; 24].

Комплексне розуміння людського капіталу передбачає виділення його внутрішньої структури, яка визначає потенціал працівників і їх здатність створювати цінність для організації. У науковій літературі концепція людського капіталу трактується як багатовимірне утворення, що включає не лише знання й навички, а й соціально-психологічні характеристики та мотиваційні фактори. На рисунку 1.2. представлено узагальнену модель структурних компонентів людського капіталу, які найчастіше виділяють у сучасних дослідженнях.



**Рис. 1.2. Структурні компоненти людського капіталу [31; 19].**

Дослідження OECD Human Capital in Ukraine підтверджує, що взаємозв'язок між освітою та продуктивністю праці посилюється лише за наявності соціальної довіри та корпоративної культури, яка підтримує обмін знаннями [46;57]. Отже, людський капітал не зводиться до формальної освіти: вирішальними є не дипломи, а здатність до спільного навчання, творчого мислення й інтеграції знань у командні процеси.

Управління людським капіталом у цьому контексті перетворюється на механізм капіталізації знань. Компанії створюють середовище, де досвід працівників накопичується у вигляді процедур, баз даних, стандартів, а потім використовується для подальшого розвитку [37;52]. Такий процес називають *knowledge conversion* - перетворення індивідуальних знань у колективні. Саме він забезпечує ефект «самозростання» людського капіталу, коли досвід однієї особи через організаційні інструменти підвищує компетентність усього колективу.

Паралельно відбувається процес матеріалізації нематеріальних ресурсів: людський капітал переходить у нову якість - інтелектуальний капітал підприємства. До його складу, крім людського, входять структурний (патенти, бази даних, ІТ-системи) та клієнтський (довіра споживачів, репутація бренду) капітали [13; 20]. Взаємодія цих компонентів створює унікальний «геном організації», що визначає її здатність до інновацій.

У сучасній економічній думці поширена теза: людський капітал - це не витрати, а інвестиції з високою нормою віддачі. За оцінками Світового банку, кожна гривня, вкладена у розвиток персоналу, приносить підприємству від 1,3 до 1,6 грн доданої вартості [49;63]. При цьому максимальний ефект спостерігається, коли інвестиції спрямовані не лише у фахові навички, а й у розвиток так званих *soft skills* - комунікації, емоційного інтелекту, критичного мислення [28].

Важливо враховувати, що людський капітал є обмеженим у часі ресурсом. Без безперервного оновлення знань відбувається його моральне старіння - *skills obsolescence*. Цифровізація, автоматизація та впровадження технологій Індустрії 4.0 постійно змінюють вимоги до компетенцій працівників [29;62]. Тому підприємства вимушені інвестувати у програми перепідготовки та внутрішнього навчання. Це явище отримало назву *reskilling* і *upskilling*, які є новими формами відтворення людського капіталу [26].

Вітчизняні дослідження наголошують: одним із головних чинників збереження людського капіталу в Україні є підвищення організаційної

адаптивності підприємств. А. М. Колот і О. О. Герасименко підкреслюють, що у кризових умовах HR-політика повинна орієнтуватися не лише на збереження робочих місць, а й на розвиток гнучких навичок та цифрових компетенцій, які дозволяють швидко переорієнтовувати бізнес-процеси [10; 12].

Особливу увагу дослідники приділяють інституційному середовищу, у межах якого відтворюється людський капітал. Його якість визначається рівнем соціального діалогу, захищеністю працівників, функціонуванням ринку праці, системи освіти та охорони здоров'я [16; 23]. Для підприємства ці фактори виступають зовнішніми умовами, від яких залежить доступ до кваліфікованої робочої сили.

У контексті воєнних подій 2022–2025 рр. людський капітал українських підприємств зазнав безпрецедентного стресу. Частина працівників була мобілізована, інші виїхали за кордон, багато компаній втратили логістичні зв'язки. Попри це, саме через людський капітал вдалося зберегти основи економічної діяльності - завдяки гнучкості, самодисципліні та солідарності трудових колективів [45;47]. Підприємства, які змогли переосмислити роль людини як партнера, а не як ресурсу, продемонстрували найвищу життєстійкість.

Не менш суттєвою рисою людського капіталу є його етико-культурний вимір. Цінності довіри, справедливості, відкритості та поваги формують внутрішній моральний простір організації, у якому відбувається капіталізація знань. Корпоративна культура, за визначенням Є. Крикавського, є «енергетичним полем колективу, яке спрямовує інтелектуальний потенціал у потрібне русло» [15]. У цьому сенсі культура - не додаток до людського капіталу, а його каталізатор.

Ще однією ознакою сутності людського капіталу є його мультиплікативний ефект. Підвищення кваліфікації однієї групи працівників тягне за собою підвищення стандартів для інших; зростає якість комунікацій, покращується інноваційний клімат. Це підтверджують дослідження Gallup: компанії з високим рівнем залученості персоналу мають на 21% вищу продуктивність і на 17% більшу прибутковість порівняно з середніми [42].

Людський капітал також має просторово-мережеву природу. Завдяки цифровим платформам та дистанційним технологіям він виходить за межі окремого підприємства, формуючи міжорганізаційні екосистеми знань (knowledge ecosystems). У цих мережах підприємства обмінюються експертизою, створюють спільні проекти, розвивають спільні стандарти. Таким чином, відбувається взаємне посилення людського капіталу через мережеву взаємодію [38].

У науковому дискурсі останніх років з'явився термін human sustainability - «людська стійкість». Він позначає здатність організації забезпечувати фізичне, психологічне та професійне благополуччя працівників, визнаючи їхній капітал як основну цінність [39,60]. У цьому підході капітал не лише використовується, а й підтримується, відтворюється, що забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу.

Існують і кількісні моделі оцінки людського капіталу підприємства. Серед них - методи монетарної оцінки (вартісна оцінка інвестицій у персонал), індексний підхід (розрахунок інтегрального індексу HCI), та методика ROI на навчання (відношення вигоди до витрат на L&D). В Україні поки переважають описові підходи, проте поступово формується культура HR-аналітики, яка перетворює дані про персонал на управлінські рішення [22; 43].

Водночас людський капітал має певні ризики деградації. До них належать: еміграція висококваліфікованих кадрів, вигорання працівників, відтік талантів у більш технологічні сфери, нестача інвестицій у освіту. За оцінками Інституту демографії НАН України, без відновлення освітнього та соціального середовища країна може втратити до 30% потенційного людського капіталу упродовж десяти років [28,58].

Нарешті, сутність людського капіталу неможливо розкрити без визнання його моральної та громадянської складової. Людський капітал - це не лише компетенції, а й громадянська відповідальність, етична поведінка, готовність до служіння спільному благу. В умовах війни ця складова набула особливої ваги: соціально відповідальні підприємства, які підтримують армію, громади,



працівників, фактично розширюють межі власного людського капіталу за рахунок суспільної довіри [21].

Таким чином, поняття людського капіталу підприємства охоплює цілу систему знань, навичок, досвіду, цінностей, здоров'я й мотивацій, які перебувають у постійному русі, оновленні та взаємодії. Його сутність полягає не лише у виробничій функції, а у здатності генерувати розвиток. Це - капітал, який створює інші види капіталу: інтелектуальний, фінансовий, соціальний.

## 1.2. Управління людським капіталом у сучасних організаціях

Управління людським капіталом стало центральним чинником стратегічного розвитку сучасних підприємств. У постіндустріальній економіці, де вартість бізнесу визначається не стільки матеріальними активами, скільки здатністю людей генерувати ідеї, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, роль управління персоналом трансформується у комплексну систему управління людським капіталом (Human Capital Management - HCM) [39; 11]. Цей підхід поєднує економічну ефективність із гуманістичними принципами - розвитком потенціалу особистості, збереженням мотивації, залученості та довіри у колективах.

Еволюція управління працею та персоналом відображає глибинні зміни у розумінні ролі людини в організації (табл.1.2). Протягом XX – початку XXI століття відбулося послідовне відходження від технократичного бачення працівника як елемента виробничої системи до усвідомлення його як носія знань, компетентностей і стратегічної цінності. Нижче подано узагальнену характеристику ключових етапів розвитку управлінських підходів, які поступово сформували сучасну концепцію Human Capital Management.

Таблиця 1.2.

### Еволюція підходів до управління працею та формування концепції Human Capital Management

| Етап / період                                | Ключові ідеї та характеристики                                                                                                                                                                                                                       | Значення для розвитку управління персоналом                                                                                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Науковий менеджмент (початок XX ст.)         | Концепція Ф. Тейлора. Контроль, стандартизація, нормування. Людина — елемент виробничої системи. [47].                                                                                                                                               | Формування підходів до раціоналізації праці, підвищення ефективності за рахунок дисципліни та чіткого поділу функцій.                       |
| Школа людських відносин (1930–1950-ті)       | Дослідження Е. Мейо. Визнання значення морального клімату, неформальних груп, психологічних факторів. [40].                                                                                                                                          | Повернення уваги до людини як соціальної істоти; формування підходів до мотивації, командної роботи, лідерства.                             |
| Теорія людських ресурсів (1960–1980-ті).     | Акцент на потенціалі працівників, їх розвитку, навчанні та залученні.                                                                                                                                                                                | Перехід до розгляду персоналу як стратегічного ресурсу організації.                                                                         |
| Парадигма людського капіталу (кінець XX ст.) | Людина — не ресурс, а капітал, в який потрібно інвестувати.                                                                                                                                                                                          | Зміцнення інвестованого підходу до працівника; поява концепції Human Capital Management. [35].                                              |
| Human Capital Management (HCM)               | Стратегічна модель управління. Виявлення, розвиток і використання потенціалу працівників для створення довгострокової цінності. На відміну від HRM, фокус на інтеграції персоналу в бізнес-цілі, вимірюванні внеску та формуванні культури розвитку. | Підвищення ролі працівників у створенні конкурентних переваг; вимірювання людського капіталу й орієнтація на результативність [22; 25; 18]. |

Сучасні організації спираються на кілька моделей управління людським капіталом, які не суперечать одна одній, а утворюють гнучку архітектуру.

1. Компетентнісна модель (competence-based model) - формує систему навичок і знань, потрібних для досягнення стратегічних цілей. Вона дозволяє оцінювати відповідність працівників посадовим вимогам, планувати навчання й кар'єрний розвиток [13].

2. Модель залученості (engagement model) - ґрунтується на припущенні, що високі результати з'являються лише за умови внутрішньої мотивації, ідентифікації працівника з цінностями компанії та емоційного зв'язку з роботою.

3. Ціннісно-орієнтована модель (value-based management), у якій персонал розглядається як носій організаційних цінностей, а корпоративна культура - як механізм трансляції цих цінностей [15].

4. Модель знаннєвого управління (knowledge management), що акцентує на перетворенні індивідуальних знань у колективні, завдяки цифровим платформам, наставництву та командним практикам [37].

Спільною рисою всіх цих підходів є зміна управлінської логіки: від контролю - до розвитку, від адміністративного підходу - до партнерства. В сучасних організаціях HR-департаменти перетворюються на business partners, що беруть участь у прийнятті стратегічних рішень нарівні з фінансистами й маркетингологами [5].

Управління людським капіталом включає низку взаємопов'язаних процесів: планування, розвиток, мотивацію, оцінку ефективності, компенсацію і залучення персоналу. На відміну від класичного HR, тут кожна функція орієнтована на максимізацію інвестиційної віддачі від працівників (Return on Human Capital).

Планування персоналу передбачає визначення потреби в компетенціях, формування кадрового резерву та прогнозування ризиків плинності кадрів. На цьому етапі створюються передумови для раціонального використання трудових ресурсів і забезпечення стабільності колективу.

Подальший етап – розвиток персоналу, який спрямований на формування необхідних професійних і особистісних якостей працівників. Він реалізується через упровадження навчальних програм, коучинг, функціонування внутрішніх академій знань та обмін досвідом між поколіннями, що сприяє безперервності професійного зростання.

Важливою складовою є система мотивації, яка базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До перших належать заробітна плата, премії та інші фінансові заохочення, тоді як нематеріальні чинники охоплюють визнання досягнень, можливість професійного самовираження та участь у процесі прийняття рішень.

Оцінювання результативності діяльності персоналу забезпечує об'єктивний аналіз внеску кожного працівника у досягнення організаційних цілей. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI) та індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index), що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Завершальним елементом системи є комунікація, яка створює інформаційне підґрунтя для ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом. Її основою виступають прозорість управлінських процесів, довіра та своєчасний зворотний зв'язок, що забезпечує єдність організаційних цілей і сприяє формуванню корпоративної культури.

Ефективна система HCM інтегрує всі ці елементи в єдину логіку управління - від набору до розвитку та утримання кадрів [6; 14].

Останнє десятиліття докорінно змінило саму природу управління персоналом. Цифровізація призвела до виникнення концепції Digital HRM, яка поєднує інформаційні технології, аналітику та автоматизацію процесів. Сьогодні більшість великих компаній використовують ATS (Applicant Tracking Systems) для підбору кадрів, HRM-системи для обліку і управління, а також People Analytics для прогнозування поведінки персоналу [22; 36].

Системи People Analytics дозволяють збирати великі масиви даних (Big Data) про роботу співробітників і на їхній основі виявляти закономірності: причини звільнень, драйвери продуктивності, ефективність навчання. За даними Deloitte [39], понад 70% глобальних компаній уже застосовують аналітичні панелі (HR dashboards), які допомагають приймати управлінські рішення на основі доказів, а не інтуїції.

В українських умовах цифровізація управління персоналом розвивається швидше, ніж очікувалось. Війна 2022–2025 рр. змусила підприємства перейти на дистанційні формати роботи, електронний документообіг і онлайн-навчання. Це стимулювало впровадження гібридних моделей праці (hybrid work), у яких співіснують очні та дистанційні команди. Дослідження McKinsey [44] показує,

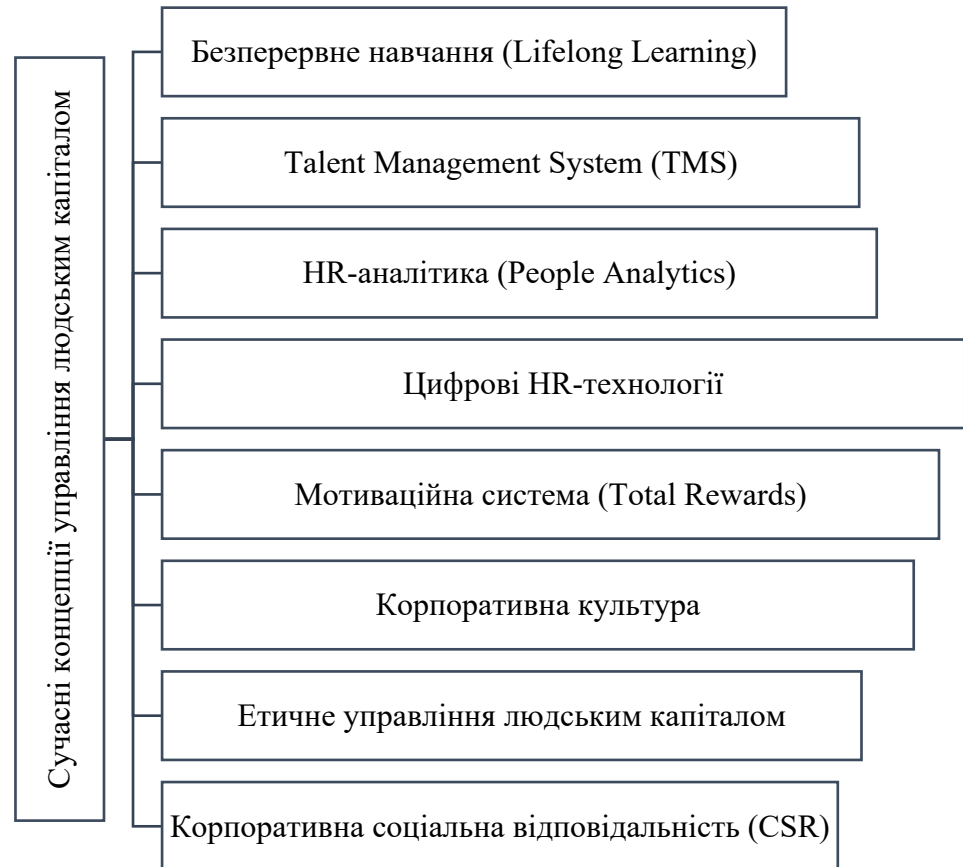
що такі моделі не знижують продуктивності, якщо підтримується комунікація і корпоративна культура.

Попри технологічний прогрес, у центрі сучасного HCM залишається людина. Після пандемії COVID-19 і під час війни пріоритетами стали безпека, психологічна підтримка, баланс між роботою і життям (work-life balance). Згідно з дослідженням Deloitte Human Capital Trends 2025, 89% керівників вважають головним завданням HR - забезпечення «людської стійкості» (human sustainability) [39]. Це означає перехід від експлуатаційної моделі до партнерської: організація бере на себе відповідальність за благополуччя працівників, а ті - за результат і розвиток.

Особливо це актуально для українських компаній, які працюють в умовах воєнної економіки. Вони поєднують функції роботодавця і соціального захисника - зберігають робочі місця, допомагають мобілізованим, організовують гуманітарні програми. Як підкреслює І. В. Симоненко, підприємства, які інвестують у психологічну підтримку персоналу, мають нижчу плинність кадрів і вищу довіру суспільства [31].

Сучасне управління людським капіталом поєднує наукові концепції з практичними інструментами (рис 1.4). Воно розглядає працівників не лише як носіїв знань, а як стратегічних партнерів бізнесу, залучених у спільне створення вартості. Підприємства переходять від класичного управління персоналом до моделі розвитку талантів (Talent Management System), де увага приділяється залученню, утриманню та розкриттю потенціалу працівників [18; 26].

У провідних організаціях управління людським капіталом починається з ідентифікації талантів - співробітників із високим потенціалом. На базі даних про результати праці, компетенції та ціннісну поведінку формується кадровий резерв. Наступним кроком є індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans, IDP), які передбачають навчання, коучинг і участь у стратегічних проєктах. Така практика використовується компаніями Siemens, Google, Procter & Gamble, а з 2023 р. її почали впроваджувати українські підприємства IT-, енергетичного та аграрного секторів [37; 38].



**Рис. 1.3. Сучасні концепції управління людським капіталом**

Особливе місце посідає безперервне навчання (lifelong learning). Якщо раніше навчання розглядалося як окремий етап кар'єри, то тепер воно стає частиною щоденної роботи. Підприємства створюють внутрішні академії, цифрові платформи знань, короткі мікрокурси (micro-learning). Наприклад, програма LinkedIn Learning чи корпоративні бібліотеки Coursera for Business дозволяють працівникам розвивати потрібні навички у зручному темпі. На українських підприємствах такі рішення поступово замінюють традиційні тренінги - від програм для молодих спеціалістів до перепідготовки кадрів у період релокації бізнесу [6; 24].

Впровадження цифрових технологій радикально змінює методи роботи з людським капіталом. HR-аналітика, машинне навчання й штучний інтелект уже не екзотика, а повсякденність. Алгоритми відбору кандидатів аналізують тисячі

анкет і прогнозують успішність працівників за поведінковими патернами. Системи AI recruiting скорочують час закриття вакансії на 40–60 % і зменшують ризик суб'єктивізму під час оцінки кандидатів [39; 44].

Окремий напрям - HR-аналітика (People Analytics). Завдяки обробці великих даних (Big Data) компанії вимірюють індекси залученості, задоволеності, ризики звільнення, рівень навчальної активності. Такі системи дають можливість будувати прогнозні моделі плинності кадрів та визначати ключові фактори продуктивності. Наприклад, за моделями Deloitte, зміна менеджера, рівень менторства й дистанція до офісу мають статистично значущий вплив на рішення про звільнення [39]. Українські компанії, зокрема Нова пошта та Київстар, також впроваджують елементи HR-аналітики, використовуючи дашборди Power BI для аналізу фонду оплати праці й L&D-активності [22,56].

Паралельно формується новий підхід - Smart HR-екосистема. Це інтегрована платформа, де всі процеси (підбір, адаптація, оцінювання, мотивація, навчання) об'єднані в єдиний цифровий контур. Працівник має персональний профіль із цифровим слідом компетенцій, а керівник бачить динаміку розвитку команди в реальному часі. У таких системах використовуються інструменти гейміфікації, аналітики настроїв, онлайн-опитувань і чат-боти для миттєвого зворотного зв'язку [20; 43]. Успішні компанії приділяють однакову увагу внутрішній мотивації (intrinsic motivation) і зовнішнім стимулам (extrinsic rewards). Якщо раніше домінувала фінансова винагорода, то нині цінність мають розвиток, автономність, визнання, корпоративна культура. За даними Gallup, рівень залученості зростає у 2,5 раза, коли працівники бачать зв'язок між своїм внеском і місією компанії [42].

Мотиваційна система має бути гнучкою, комбінованою та прозорою [61]. Типова структура включає три рівні:

- Базова винагорода (зарплата, соціальні гарантії).
- Винагороди за результат - премії, бонуси, участь у прибутку (profit sharing).

- Нематеріальна мотивація - можливості розвитку, корпоративні визнання, програми добробуту (well-being programs).

У практиці українських підприємств усе більшого поширення набуває модель Total Rewards, що поєднує фінансові та нефінансові стимули. В умовах воєнної економіки актуальними стають короткострокові заохочення (щомісячні бонуси, премії за стійкість бізнесу, підтримка мобілізованих сімей). Ці дії не лише утримують кадри, а й формують довіру між керівництвом і працівниками [19; 21].

Важливу роль відіграє корпоративна культура. За результатами дослідження Better Culture, організації з сильною культурою мають у 3,7 рази менше звільнень, ніж ті, що ігнорують питання цінностей і комунікацій [4]. Корпоративна культура діє як невидимий регулятор, який узгоджує поведінку людей без примусу.

Високий рівень цифровізації HR-процесів породжує етичні дилеми: як зберегти приватність працівників, уникнути дискримінації в автоматизованому відборі, забезпечити прозорість аналітики. Тому дедалі більшої ваги набуває принцип етичного управління людським капіталом (Ethical Human Capital Management). Він передбачає добровільне дотримання норм конфіденційності, справедливості, гендерного балансу, запобігання упередженням алгоритмів [33,51].

Паралельно розвивається концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR), у якій інвестиції в людський капітал розглядаються як внесок у сталий розвиток суспільства. Наприклад, компанії «Епіцентр К», «ДТЕК», «Метінвест» у 2022–2024 рр. запровадили програми підтримки працівників-волонтерів, психологічної реабілітації та навчання ветеранів. Це не лише соціальний жест, а й стратегія формування лояльності та позитивного бренду роботодавця [30; 31].

Для оцінки результативності системи управління людським капіталом використовуються кількісні та якісні метрики. Найпоширеніші показники: ROI on Training – співвідношення вигоди від навчання до його вартості; Human



Capital Value Added – додана вартість на працівника; Turnover Rate – плинність кадрів; Employee Engagement Index – індекс залученості; eNPS (Employee Net Promoter Score) – готовність працівників рекомендувати компанію[55].

У європейській практиці метрики інтегрують у фінансові звіти - це підхід Integrated Reporting, який пропагує Міжнародна рада зі стандартів інтегрованої звітності (IIRC). Українські компанії лише починають цей шлях, але ініціатива Національного банку «Хартія стійкості людського капіталу» [21] свідчить, що держава також розглядає людський капітал як економічний актив.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває нові можливості, але й ставить нові виклики. Системи AI можуть прогнозувати кар'єрні траєкторії, аналізувати емоції працівників у відеоінтерв'ю, автоматизувати рутинні процеси. Проте надмірна алгоритмізація несе ризик втрати «людського виміру». Саме тому провідні компанії формують підхід Human + Machine, який поєднує технології з емпатією менеджерів [38; 44]. Такий баланс є запорукою справжнього розвитку людського капіталу - технології лише підсилюють людину, але не замінюють її.

## Висновки до розділу 1

У межах розділу 1 було узагальнено теоретичні засади управління людським капіталом підприємства, що дало можливість сформулювати цілісне розуміння його економічної природи, структури та ролі в забезпеченні стійкого розвитку організації. Зокрема, з'ясовано, що людський капітал є не лише сукупністю знань, навичок і професійних компетентностей працівників, а й комплексом цінностей, мотиваційних установок, здатності до навчання та інновацій, які визначають стратегічний потенціал сучасних компаній. У контексті трансформаційних процесів в українській економіці та викликів воєнного часу значення людського капіталу суттєво зростає, адже саме він забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість підприємств.

Розглянувши основні підходи до управління людським капіталом у сучасних організаціях, встановлено, що ефективна система HR-менеджменту має

спиратися на поєднання стратегічного планування, розвитку компетентностей, мотиваційного забезпечення, цифровізації HR-процесів і формування сприятливого організаційного середовища. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами дає змогу не лише підтримувати належний рівень продуктивності праці, а й забезпечувати інноваційність, гнучкість і здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, у теоретичному розділі доведено, що людський капітал є ключовим фактором економічного зростання організації, а його розвиток виступає стратегічним пріоритетом ефективного менеджменту. Отримані теоретичні положення формують методологічну основу для проведення подальшого аналізу практики управління людським капіталом на ТОВ «ТепличОК» у межах другого розділу роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Економіко-організаційна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТепличОК» (ТОВ «ТепличОК») є сучасним малим підприємством, яке здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами, сантехнічним та опалювальним обладнанням. Воно поєднує у своїй структурі підприємницьку гнучкість малого бізнесу з орієнтацією на якість обслуговування клієнтів і стабільність господарських відносин із партнерами.

Компанія заснована 26 травня 2023 року, має юридичну адресу: м. Київ, вул. Новокостянтинівська, 8. Засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Минко Тарас Григорович, який володіє 100% статутного капіталу, а директором виступає Шаткова Катерина Дмитрівна.

Основним видом діяльності ТОВ «ТепличОК» є оптова торгівля залізними виробами, сантехнікою та опалювальним обладнанням (КВЕД 46.74). Даний напрям передбачає постачання широкого асортименту металопродукату, трубної продукції, кріпильних елементів, фітінгів та допоміжних матеріалів, що використовуються у будівництві та монтажі інженерних систем.

Разом із тим підприємство зареєструвало низку додаткових напрямів діяльності, зокрема виробництво металоконструкцій, надання транспортно-логістичних послуг, виконання будівельно-монтажних робіт та консалтингових послуг.

Така диверсифікація свідчить про гнучку підприємницьку стратегію, орієнтовану на підвищення стійкості бізнесу до ринкових коливань, розширення клієнтської бази та формування додаткових джерел доходу. Подібний підхід є характерним для малих підприємств, які прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність в умовах динамічного розвитку українського ринку.

Організаційна структура ТОВ «ТепличОК» сформована відповідно до масштабів і специфіки діяльності малого підприємства та охоплює 25 працівників, розподілених між основними функціональними підрозділами. Управління підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються виробничий відділ, відділ постачання, відділ збуту і маркетингу, бухгалтерія, відділ кадрів та монтажна бригада. Така структура забезпечує повний цикл господарських операцій - від закупівлі матеріалів і виготовлення продукції до її реалізації, доставки та монтажу у клієнтів. Наявність чітко окреслених функцій у кожному підрозділі та розподіл відповідальності між працівниками дозволяють підтримувати стабільність виробничих процесів, забезпечувати своєчасне виконання замовлень і формувати високий рівень сервісу.

Організаційна структура ТОВ «ТепличОК» є лінійною та передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, що значно відрізняє підприємство від типових малих компаній, у яких більшість операцій виконує директор. На підприємстві сформовано кілька структурних одиниць, зокрема виробничий відділ, відділ постачання, відділ збуту і маркетингу, бухгалтерію, відділ кадрів та монтажну бригаду, що дає змогу ефективно розподіляти завдання відповідно до спеціалізації працівників та забезпечувати повний цикл господарських процесів.

Директор координує діяльність підрозділів, ухвалює стратегічні рішення та відповідає за загальне управління, проте операційні функції виконують відповідальні фахівці кожного відділу. Такий підхід мінімізує ризики надмірної концентрації повноважень в одній посаді, сприяє підвищенню керованості бізнесу та забезпечує стабільність виробничих і логістичних процесів. Водночас гнучкість структури дає підприємству змогу адаптуватися до змін ринку, оптимізувати навантаження між працівниками та ефективно організовувати роботу колективу чисельністю 25 осіб.

Результати аналізу засвідчують, що ТОВ «ТепличОК» демонструє тенденцію до поступового розширення ринків збуту, що зумовлено підвищенням попиту на тепличні конструкції, енергоефективне обладнання та будівельні

матеріали. Підприємство активно застосовує гнучку цінову політику, пропонує індивідуальні рішення для різних категорій замовників та підтримує стабільно високий рівень якості продукції.

Сукупність цих чинників формує конкурентні переваги компанії та забезпечує їй здатність утримувати позиції на ринку навіть за умов економічної нестабільності та зростання конкуренції в галузі.

Попри позитивні тенденції розвитку, діяльність ТОВ «ТепличОК» супроводжується низкою об'єктивних викликів, що зумовлюють необхідність адаптації та посилення стратегічного підходу до управління. Одним із ключових факторів ризику є висока залежність підприємства від цінової динаміки на сировину, зокрема металопрокат, поліетилен та комплектуючі, що безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та рентабельність продажів. Окрім цього, сезонний характер попиту на тепличні конструкції та супутні товари формує ризик нерівномірного завантаження трудових і матеріальних ресурсів упродовж року, що ускладнює планування виробничих процесів та обігового капіталу.

З метою мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємство впроваджує комплексну стратегію диверсифікації продукції та послуг. Вона охоплює одночасне розширення товарного портфеля, розвиток сервісної складової та створення нових каналів взаємодії з клієнтами. На рівні продуктів підприємство збільшує асортимент за рахунок супутніх товарів (системи поливу, укритві матеріали, кріпильні елементи), що дозволяє формувати комплексні пропозиції для споживачів та зменшувати залежність від сезонного попиту. На сервісному рівні компанія запроваджує монтажні, логістичні та консультаційні послуги, які підвищують лояльність клієнтів і забезпечують додаткові джерела доходів. Паралельно розвиваються нові моделі взаємодії зі споживачами — зокрема, персоналізовані рішення, післяпродажний супровід і цифрові канали комунікації.

Комплексний характер диверсифікаційної стратегії дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, розширити ринкову присутність,

знизити вплив сезонності та забезпечити стабільність фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі (рис.2.1).



**Рис. 2.1. Стратегія диверсифікації діяльності ТОВ «ТепличОК»**

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство демонструє комплексний і гнучкий підхід до розвитку, поєднуючи орієнтацію на якість продукції, розширення асортименту та довгострокові партнерські відносини з клієнтами. Це створює передумови для зміцнення ринкової позиції та збереження стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.

Фінансово-економічний стан підприємства є важливим індикатором результативності управлінських рішень і визначає здатність бізнесу підтримувати операційну стабільність[59].

У зв'язку з цим подальший аналіз діяльності ТОВ «ТепличОК» проведено на основі комплексного вивчення показників фінансової звітності підприємства за 2023–2024 роки, що дало змогу оцінити динаміку його економічного стану, виявити ключові тенденції розвитку та визначити чинники, які впливають на ефективність функціонування компанії (табл. 2.1.)

**Таблиця 2.1.****Основні показники діяльності ТОВ «ТепличОК» у 2023–2024 рр.**

| Показник                      | 2023 р.   | 2024 р.   |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Кількість працівників, осіб   | 32        | 25        |
| Чистий дохід (виручка), грн   | 1 449 000 | 2 026 300 |
| Чистий прибуток (збиток), грн | –261 600  | 20 700    |
| Сума активів, грн             | 568 200   | 1 308 800 |
| Сума зобов'язань, грн         | 329 800   | 1 049 700 |

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТепличОК» за 2023–2024 рр. дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства та ефективність його господарської діяльності. Зокрема, у 2024 році чистий дохід підприємства зріс на 40 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про активне розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію та результативність реалізованої комерційної стратегії. Важливою позитивною зміною є подолання початкової збитковості: підприємство перейшло від чистого збитку у 2023 році до отримання чистого прибутку у 2024 році. Це підтверджує ефективність адаптації бізнес-моделі, поліпшення контролю витрат та оптимізацію операційних процесів.

Разом із тим рентабельність діяльності підприємства поки що залишається невисокою, що є типовим для компаній на етапі становлення. Це зумовлено значними інвестиціями в розвиток каналу постачання, маркетингову діяльність, формування клієнтської бази та розширення асортименту. Водночас позитивна прибуткова динаміка свідчить про поступовий вихід бізнесу на траєкторію стабільності.

Особливо помітним є зростання активів удвічі, що відображає розширення масштабів господарської діяльності, нарощування виробничих запасів, інвестування в матеріально-технічну базу, а також збільшення обсягів дебіторської заборгованості у зв'язку з розширенням клієнтського портфеля. Одночасно зростають і зобов'язання підприємства - до 1,05 млн грн, що вказує

на активне використання позикових ресурсів для фінансування операцій. Така практика є характерною для малих підприємств на стадії швидкого розвитку: вона підвищує фінансову гнучкість, але також створює додаткові ризики щодо ліквідності та боргового навантаження.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ТОВ «ТепличОК» демонструє позитивну фінансову динаміку, нарощує обсяги діяльності та покращує ключові результативні показники. Водночас підприємству необхідно приділяти увагу контролю структури витрат, управлінню борговим навантаженням і забезпеченню достатнього рівня рентабельності для підтримання стійкого розвитку.

Подібна організаційна модель, що ґрунтується на чіткому розподілі функцій між підрозділами та централізованому управлінні з боку директора, дає змогу оптимізувати витрати на персонал і підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень. Такий підхід є важливою перевагою для малого підприємства, яке працює в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції. Водночас концентрація ключових управлінських функцій у керівника та обмежена кількість фахівців у окремих підрозділах створюють певні ризики для надійності бізнес-процесів. За недостатньої кількості кадрових резервів або дублювання функцій будь-які непередбачувані обставини (кадрові зміни, тимчасова непрацездатність чи релокація окремих працівників) можуть ускладнити виконання операцій та вплинути на безперервність діяльності.

У таких умовах людський капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, від якого залежить стабільність, гнучкість та здатність організації своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Для більш ґрунтовної оцінки результативності діяльності ТОВ «ТепличОК» було проаналізовано ключові показники ефективності за попередній та звітний періоди (табл. 2.2). Представлені дані свідчать про суттєве покращення фінансових результатів підприємства.



**Таблиця 2.2.****Показники обсягу діяльності ТОВ «ТепличОК»**

| Показник                            | Одиниця виміру | Попередній період | Звітний період | Відхилення, ± | Темп зростання, % |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------|-------------------|
| Обсяг реалізації продукції          | тис. грн       | 2 850             | 3 420          | +570          | 120,0             |
| Собівартість реалізованої продукції | тис. грн       | 2 050             | 2 380          | +330          | 116,1             |
| Валовий прибуток                    | тис. грн       | 800               | 1 040          | +240          | 130,0             |

Зростання обсягу реалізації на 20% і валового прибутку на 30% свідчить про підвищення ефективності виробництва, а також про покращення комерційної діяльності підприємства. ТОВ «ТепличОК» спеціалізується на оптовій торгівлі металевими виробами та супутніми матеріалами а також має компактний склад підприємства забезпечує зберігання і відвантаження сталевих прокату, труб та іншої продукції.

**Таблиця 2.3.****Показники прибутковості ТОВ «ТепличОК»**

| Показник                 | Формула                                                      | Значення, % |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| Рентабельність продажів  | $(\text{Прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100$ | 30,4        |
| Рентабельність продукції | $(\text{Прибуток} / \text{Собівартість}) \times 100$         | 43,7        |
| Рентабельність активів   | $(\text{Прибуток} / \text{Активи}) \times 100$               | 20,0        |

Аналіз прибутковості (табл. 2.3.) показав, що рентабельність продажів становить 30,4 %, що є високим показником для підприємств малого бізнесу. Це свідчить про ефективну цінову політику, контроль витрат та раціональну організацію торговельної діяльності. Рентабельність продукції на рівні 43,7 % демонструє здатність підприємства формувати достатній прибуток на одиницю витрат, а рентабельність активів у 20 % підтверджує ефективне використання ресурсної бази та інвестицій у розвиток.

Таблиця 2.4

## Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ТепличОК»

| Показник                         | Формула                                | Норма      | Фактичне значення |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------|-------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності  | Оборотні активи / Поточні зобов'язання | 1,5–2,5    | 1,9               |
| Коефіцієнт автономії             | Власний капітал / Валюта балансу       | $\geq 0,5$ | 0,63              |
| Коефіцієнт фінансової залежності | Зобов'язання / Власний капітал         | $\leq 1,0$ | 0,58              |

Показники ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.4.) свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності 1,9 перебуває в межах нормативних значень, що підтверджує здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії 0,63 свідчить про достатній рівень фінансової незалежності, оскільки значна частка активів фінансується за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності 0,58 вказує на помірне використання позикових ресурсів та збалансовану структуру капіталу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ТепличОК» демонструє позитивну динаміку розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансових позицій. Підприємство має достатній потенціал для розширення ринку та збільшення обсягів операцій. Водночас на етапі активного зростання особливої актуальності набуває формування якісного кадрового потенціалу та розвиток людського капіталу, оскільки саме він визначає здатність підприємства успішно масштабувати бізнес та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

## 2.2. Дослідження стану розвитку людського капіталу на підприємстві

Ефективність управління людським капіталом значною мірою визначає конкурентоспроможність, виробничу результативність та стратегічну стійкість підприємства. На сучасному етапі розвитку економіки людський капітал розглядається не лише як сукупність знань, компетенцій і навичок працівників,

а й як ключовий актив організації, що забезпечує здатність до інновацій, модернізації процесів та адаптації до динамічних умов ринку. Саме тому дослідження стану розвитку людського капіталу ТОВ «ТепличОК» є важливою передумовою для формування ефективної системи управління персоналом та визначення подальших напрямів удосконалення кадрової політики.

У 2024 році чисельність персоналу підприємства становила 25 працівників, що є достатнім для проведення структурного та кількісного аналізу. Такий обсяг вибірки дозволяє оцінити професійний, соціально-демографічний та компетентнісний потенціал працівників, визначити проблемні аспекти кадрової роботи та сформувати підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо покращення управління людськими ресурсами.

Підприємство характеризується чіткою організаційною структурою, яка охоплює кілька взаємопов'язаних підрозділів: виробничий відділ, відділ постачання, відділ збуту і маркетингу, бухгалтерію, відділ кадрів та монтажну бригаду. Така структура забезпечує повний цикл діяльності - від виготовлення продукції та закупівлі матеріалів до реалізації теплиць і їх встановлення у замовників. Кожен підрозділ виконує специфічні функції, що формують комплексний операційно-комерційний потенціал підприємства.

Найбільшу частку персоналу становить виробничий відділ (8 осіб), що є закономірним для підприємства, де значний обсяг операцій припадає на виготовлення продукції. Відділ збуту і маркетингу представлений 6 працівниками, відповідальними за продажі, розвиток клієнтської бази та просування продукції на ринку. Також важливу роль відіграють монтажна бригада (4 працівники), що забезпечує встановлення продукції у клієнтів, та відділ постачання (3 працівники), який координує закупівлі та взаємодію з постачальниками. Адміністративно-управлінські функції виконують 2 працівники бухгалтерії, 1 фахівець з кадрів та директор (табл.2.5).

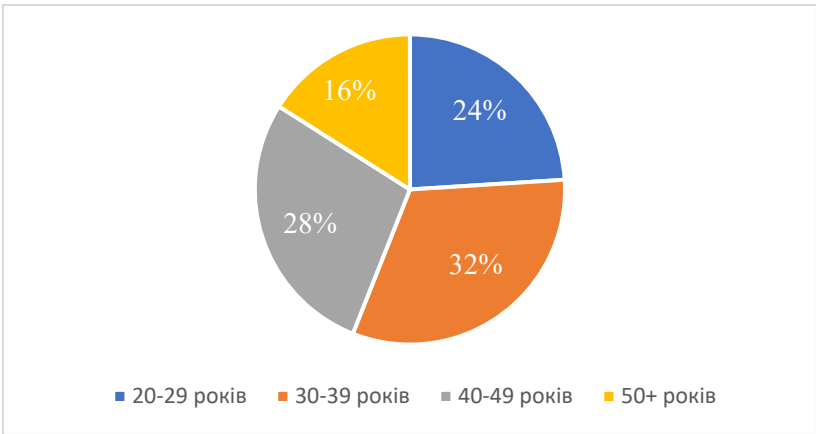
Таблиця 2.5.

**Розподіл працівників ТОВ «ТепличОК» за структурними підрозділами (2024 р.)**

| Підрозділ                 | Кількість |
|---------------------------|-----------|
| Виробничий відділ         | 8         |
| Відділ постачання         | 3         |
| Відділ збуту і маркетингу | 6         |
| Бухгалтерія               | 2         |
| Відділ кадрів             | 1         |
| Монтажна бригада          | 4         |
| Директор                  | 1         |
| Усього                    | 25        |

Структурний аналіз показує, що підприємство забезпечене персоналом для виконання основних операційних функцій, а розподіл працівників між підрозділами є збалансованим. Однак для повної картини необхідно розглянути соціально-демографічні характеристики працівників.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства було проаналізовано вікову структуру, рівень освіти, стаж роботи та гендерний склад працівників (рис.2.2).

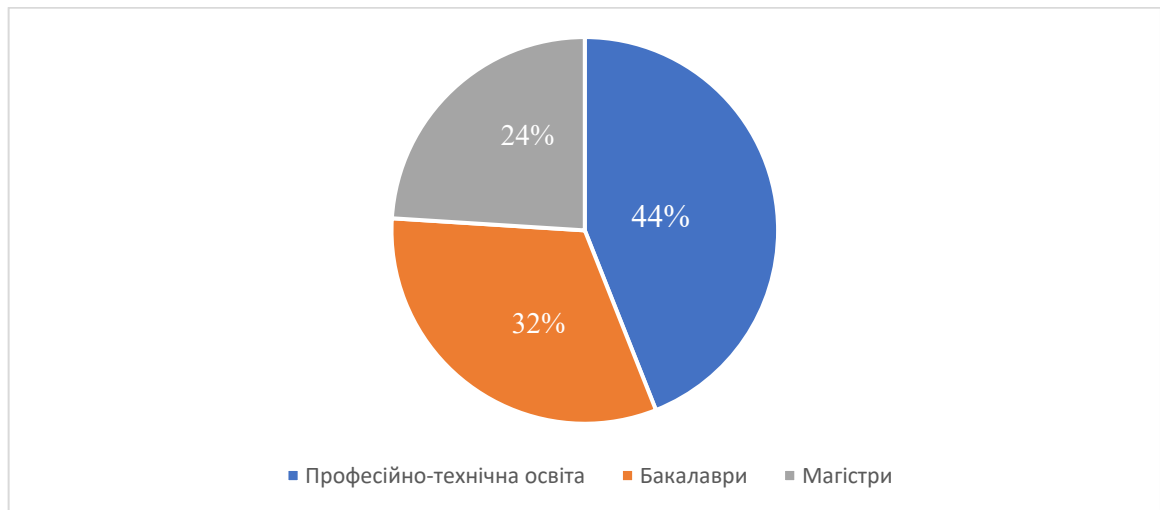


**Рис. 2.2. Розподіл працівників за віком, осіб**

Аналіз вікової структури свідчить про рівномірний розподіл працівників між основними віковими групами, що є позитивною характеристикою з погляду кадрової стабільності та наступності досвіду. Рівномірна вікова структура

свідчить про збалансованість колективу: поєднання молодих працівників із високою динамічністю і гнучкістю та досвідчених фахівців, які забезпечують стійкість виробничих і управлінських процесів.

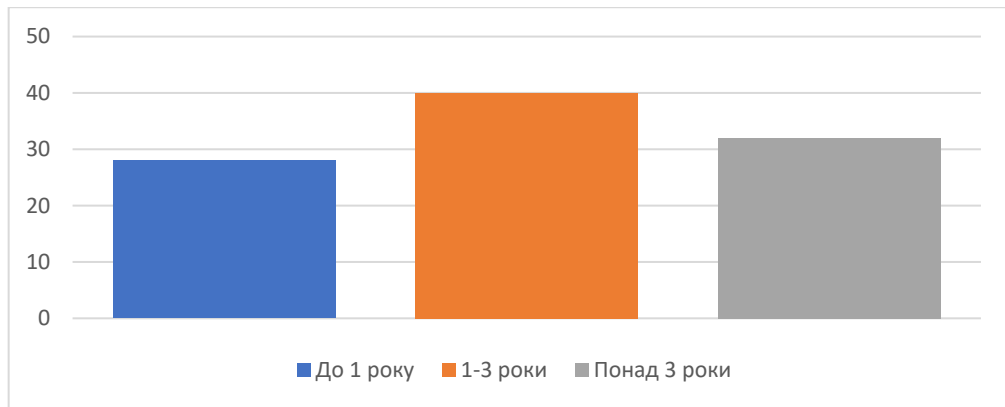
Надалі варто проаналізувати рівень освіти персоналу, який є важливим показником якості людського капіталу та потенціалу професійного розвитку (рис.2.3) .



**Рис. 2.3. Розподіл працівників за рівнем освіти, осіб**

Такий розподіл є типовим для виробничо-торговельного підприємства: більшість робітничих спеціальностей представлена працівниками з професійно-технічною освітою, тоді як маркетинг, бухгалтерія, управління та кадри зосереджені серед працівників із вищою освітою.

Стаж роботи працівників є одним із ключових показників сформованості кадрового потенціалу підприємства, оскільки він відображає рівень професійної адаптації, стабільності зайнятості та міру інтегрованості співробітників у виробничі й управлінські процеси. Аналіз цього показника дає змогу оцінити сталість кадрового складу, визначити потенційні ризики плинності, а також виявити особливості розвитку трудових ресурсів у динаміці. Враховуючи зазначене, розглянемо розподіл працівників ТОВ «ТепличОК» за стажем роботи (рис.2.4).



**Рис. 2.4. Розподіл працівників за стажем роботи, %**

Значна частка працівників зі стажем 1–3 роки (40 %) свідчить про формування стабільного ядра персоналу. Водночас 28 % працівників працюють менше року, що вказує на певні кадрові коливання та необхідність удосконалення процесів адаптації та наставництва.

Професійна структура персоналу ТОВ «ТепличОК» відображає чіткий розподіл функцій відповідно до потреб виробництва, логістики, збуту та виконання монтажних робіт. Домінування виробничого відділу та підрозділів, пов'язаних із реалізацією продукції, демонструє орієнтацію підприємства на розвиток матеріального виробництва та зміцнення ринкових позицій.

Такий підхід до формування штату є раціональним, однак він висуває підвищені вимоги до компетентності працівників, особливо тих, які забезпечують контакти з клієнтами та виконують технічні операції.

На підприємстві було проведено комплексне оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу з метою визначення рівня сформованості ключових умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Процес оцінювання охоплював п'ять базових груп компетенцій: професійні знання, що відображають глибину розуміння технологічних та операційних процесів; цифрові навички, які характеризують здатність працівників працювати з сучасними інформаційними системами та цифровими інструментами; комунікаційні навички, важливі для чіткого передавання інформації та взаємодії між структурними підрозділами;

компетенції командної роботи, що демонструють уміння координувати спільну діяльність і досягати узгоджених результатів; а також мотиваційно-ціннісний компонент, який розкриває рівень залученості персоналу, відповідність корпоративним цінностям та готовність до професійного розвитку.

**Таблиця 2.6.**

**Середні значення розвитку компетенцій персоналу (5-бальна шкала)**

| <b>Компетенція</b>              | <b>Середній бал</b> |
|---------------------------------|---------------------|
| Професійні компетенції          | 4,1                 |
| Комунікаційні навички           | 4,3                 |
| Цифрові навички                 | 3,8                 |
| Командна взаємодія              | 4,0                 |
| Мотиваційно-ціннісний компонент | 3,6                 |

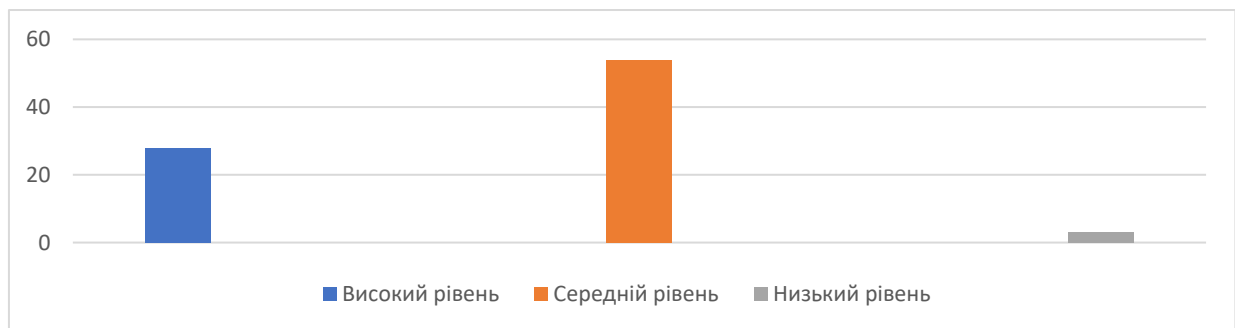
Найвищі показники демонструють комунікаційні та професійні компетентності, що є важливою умовою ефективної взаємодії з клієнтами. Низький рівень цифрових навичок (3,8) свідчить про потребу у впровадженні програм цифрового навчання.

Важливим аспектом дослідження людського капіталу є оцінка мотиваційних чинників та рівня залученості працівників, оскільки саме вони визначають готовність персоналу докладати додаткових зусиль, підтримувати високі стандарти роботи та залишатися вірними стратегічним цілям підприємства. Аналіз цих показників дозволяє виявити внутрішні стимули та бар'єри, що впливають на поведінку працівників, а також визначити напрями удосконалення системи управління персоналом. У зв'язку з цим розглянемо результати оцінювання мотивації та рівня залученості співробітників ТОВ «ТепличОК».

Для оцінювання залученості персоналу на підприємстві було використано методику Employee Engagement Index (EEI), яка є однією з найбільш поширених у сучасній HR-практиці. Даний індекс дає змогу виміряти ступінь емоційної та професійної прихильності працівників до організації, їх готовність докладати додаткових зусиль, залишатися в компанії та підтримувати її стратегічні цілі. Методика базується на анкетуванні працівників за низкою критеріїв, що

охоплюють задоволеність умовами праці, рівнем комунікації, взаєминами в колективі, можливостями професійного розвитку, а також загальним ставленням до підприємства.

За кожним показником працівники оцінювали власний рівень задоволеності за п'ятибальною шкалою, після чого результати були нормовані до 100-бальної шкали залученості. Отримані значення дали змогу визначити три рівні залученості: високий, середній та низький. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити мотиваційний стан колективу та виявити чинники, які можуть впливати на продуктивність і кадрову стабільність (рис.2.5).



**Рис. 2.5. Рівень залученості персоналу, %**

Середнє значення індексу залученості становить 69 балів, що відповідає середньому рівню. Це свідчить про потенціал підвищення мотивації через удосконалення системи стимулювання, покращення умов праці та розвиток внутрішніх комунікацій.

Аналіз якісних характеристик персоналу, рівня компетентностей, мотивації та залученості дозволяє не лише оцінити поточний стан людського капіталу, а й виявити потенційні загрози, що можуть негативно впливати на стабільність кадрового складу та ефективність роботи підприємства. Визначення таких ризиків є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу своєчасно реагувати на можливі проблеми, підвищувати стійкість організації та планувати заходи щодо мінімізації негативних наслідків[53].



Результати щодо кадрових ризиків були отримані на основі комплексного аналізу даних, зібраних у процесі дослідження людського капіталу. Зокрема, оцінювання здійснювалося шляхом порівняння соціально-демографічних характеристик персоналу, рівня компетентностей, стажу роботи, показників залученості та мотивації. Сукупність цих показників дозволила визначити ймовірні зони вразливості - ризик плинності кадрів, перевантаження ключових працівників, компетентнісні прогалини та ризики зниження продуктивності. Саме їх систематизація стала підставою для формування висновків щодо кадрових ризиків на підприємстві.

З огляду на отримані результати було ідентифіковано такі основні кадрові ризики (табл.2.7).

**Таблиця 2.7.**

**Основні кадрові ризики ТОВ «ТепличОК» та їх індикатори**

| Назва ризику                              | Рівень ризику | Ключовий індикатор                                               |
|-------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| Ризик плинності кадрів                    | Середній      | 28 % працівників зі стажем менше 1 року                          |
| Ризик перевантаження ключових працівників | Високий       | 1 HR на 25 працівників; менеджери виконують маркетингові функції |
| Ризик недостатнього цифрового розвитку    | Середній      | Низький середній рівень цифрових компетенцій (3,8 бала)          |

Аналіз показав, що 28 % працівників мають стаж роботи до одного року, що свідчить про значну частку співробітників, які перебувають на етапі професійної адаптації та формування мотиваційної стійкості. Саме в цей період існує підвищена ймовірність звільнень, оскільки працівники ще не інтегровані в корпоративну культуру та не до кінця засвоїли виробничі процеси. За відсутності системної програми адаптації та підтримки це може призвести до зростання плинності кадрів і додаткових витрат на їх заміну та навчання.

На підприємстві спостерігається концентрація критично важливих функцій у невеликій кількості працівників. Зокрема, один HR-фахівець супроводжує всі кадрові процеси щодо 25 працівників, що створює високе навантаження та знижує якість HR-сервісу. Додатково менеджери з продажу

вимушені виконувати частину маркетингових завдань, що також призводить до розширення їх функціонального навантаження. Така ситуація підвищує ризик професійного вигорання, зниження продуктивності та втрати ключових співробітників.

Результати компетентнісної оцінки показали, що цифрові навички працівників мають нижчі середні показники, порівняно з професійними та комунікаційними компетентностями. Це ускладнює впровадження нових технологічних рішень, перехід на автоматизовані системи управління та скорочення ручних операцій. За сучасних умов цифрової трансформації бізнесу подібний розрив може стримувати продуктивність, уповільнювати прийняття рішень і знижувати ефективність управління внутрішніми процесами.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз економіко-організаційних характеристик та стану розвитку людського капіталу ТОВ «ТепличОК» дає змогу комплексно оцінити передумови, обмеження та потенціал підприємства на сучасному етапі його функціонування. За результатами оцінки встановлено, що компанія є молодим малим підприємством будівельно-торговельного профілю, яке демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове зміцнення фінансово-економічних позицій. Зростання обсягів реалізації, підвищення валового прибутку та поліпшення показників рентабельності свідчать про ефективність обраної бізнес-моделі та здатність підприємства адаптуватися до умов конкурентного ринку.

Організаційна структура ТОВ «ТепличОК» характеризується високим рівнем централізації управлінських функцій та мінімальною кількістю штатних працівників, що притаманно підприємствам на етапі становлення. Такий підхід дозволяє зменшити адміністративні витрати, однак створює ризики перевантаження керівника та залежності від обмеженого кадрового ресурсу. У цьому контексті людський капітал набуває ключового значення як фактор

забезпечення безперервності операційної діяльності та стратегічної стійкості підприємства[43].

Результати аналізу структури персоналу засвідчили, що чисельність працівників (25 осіб станом на 2024 рік) дозволяє формувати базові управлінські процеси та забезпечувати виконання виробничих, логістичних і комерційних функцій. Колектив характеризується збалансованою віковою структурою, наявністю працівників з різним рівнем професійної підготовки та досвідом роботи. Разом із цим значна частка нових співробітників (28% зі стажем до одного року) свідчить про необхідність посилення адаптаційних і мотиваційних заходів.

Оцінка компетентнісного потенціалу виявила достатньо високий рівень професійних та комунікаційних навичок працівників, проте ідентифікувала недостатній розвиток цифрових компетенцій, що може стримувати впровадження сучасних інструментів автоматизації. Аналіз рівня мотивації та залученості засвідчив, що лише частина персоналу демонструє високий рівень включеності в діяльність підприємства, а середні показники Employee Engagement Index вказують на потребу комплексного удосконалення мотиваційної системи.

Сукупність отриманих результатів дозволила визначити основні кадрові ризики: ризик плинності кадрів, ризик перевантаження ключових працівників та ризик недостатнього цифрового розвитку. Їх наявність підтверджує важливість формування системного підходу до управління людським капіталом, у межах якого кадрова політика має відігравати стратегічну роль.

Таким чином, у межах розділу встановлено, що ефективне управління людським капіталом є однією з ключових передумов стабільного розвитку ТОВ «ТепличОК». Подальше вдосконалення системи роботи з персоналом має ґрунтуватися на розвитку компетентностей, розширенні кадрового потенціалу, підвищенні мотивації та мінімізації кадрових ризиків. Отримані результати формують аналітичну основу для розроблення рекомендацій у розділі 3.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ТепличОК»

#### 3.1. Розробка заходів з удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу ТОВ «ТепличОК»

Ефективне управління людським капіталом є ключовою умовою стабільного розвитку ТОВ «ТепличОК», особливо з огляду на результати аналізу, проведеного у розділі 2. Дослідження показало наявність низки кадрових проблем, серед яких: середній рівень цифрових компетентностей працівників, недостатній рівень мотивації та залученості окремих категорій персоналу, ризик плинності серед співробітників зі стажем до одного року, а також нерівномірний розподіл управлінського навантаження між підрозділами. За таких умов важливо сформувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу, зміцнення кадрової стабільності та підвищення продуктивності праці (рис.3.1).

Першим напрямом підвищення ефективності кадрової роботи ТОВ «ТепличОК» є формування комплексної системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули відповідно до специфіки діяльності підприємства. Такий підхід створює передумови для підвищення результативності працівників і зміцнення їхньої залученості.

Ключовим елементом матеріального стимулювання є запровадження результативно орієнтованого преміювання працівників збутового, виробничого та монтажного підрозділів. Прив'язка винагороди до обсягів продажів, якості виконання робіт, дотримання термінів та рівня клієнтської задоволеності забезпечує прозорість очікувань і формує чіткий зв'язок між індивідуальним внеском і результатом.

Разом із тим нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у підтриманні позитивного внутрішнього клімату. Розвиток системи внутрішнього

визнання через публічне відзначення досягнень і регулярне вшанування найкращих працівників сприяє формуванню культури підтримки та конструктивного зворотного зв'язку.

Важливою складовою є також удосконалення адаптації нових співробітників. Використання адаптаційного чек-листа, призначення наставника та організація зустрічей на 1-му, 4-му та 8-му тижнях роботи забезпечують структурований супровід новачка, сприяють швидшій інтеграції та зменшують ризик плинності кадрів.



**Рисунок 3.1. Напрями підвищення ефективності кадрової роботи**

Після формування комплексної системи мотивації важливим кроком є посилення внутрішньої комунікації, оскільки ефективний обмін інформацією виступає ключовою умовою узгодженості дій персоналу та прозорості управлінських процесів. Регулярні короткі планерки, інформування про цілі та результати діяльності, а також відкритість управлінських рішень сприяють формуванню довіри та підвищенню організаційної узгодженості. У сукупності ці

заходи створюють підґрунтя для більш передбачуваного та стабільного робочого середовища, підвищують рівень залученості працівників і знижують ризики плинності кадрів.

Наступним напрямом удосконалення управління людським капіталом є зміцнення системи професійного та цифрового розвитку працівників. Враховуючи оцінений середній рівень цифрових компетентностей, а також зростання ролі автоматизації, логістичних систем і електронних інструментів управління продажами, доцільним є впровадження структурованої програми розвитку. Її основою можуть стати внутрішні тренінги з використання CRM-системи, складських програм та електронного документообігу, що дозволить підвищити ефективність операційної діяльності.

Крім того, важливим є створення коротких тематичних навчальних модулів для різних підрозділів, спрямованих на розвиток технічних, комунікаційних і клієнтоорієнтованих компетентностей. Доповненням до цього може стати система наставництва між досвідченими працівниками та новими співробітниками, що забезпечить швидку передачу практичних знань та підвищення якості виконання робіт. Регулярна оцінка професійних і цифрових компетентностей дозволить систематично визначати потреби персоналу в навчанні та коригувати програми розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства. Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, зменшенню кількості операційних помилок та зростанню рівня автоматизації бізнес-процесів.

Додатковим важливим напрямом удосконалення кадрового управління є оптимізація розподілу функцій і зниження управлінського навантаження. Аналіз організаційної структури засвідчив, що частина працівників, зокрема директор і менеджери з продажу, виконують додаткові непрофільні обов'язки, що створює ризики перевантаження та уповільнення операційних процесів. Чітке розмежування функцій між підрозділами, делегування адміністративних завдань окремому фахівцю чи офіс-менеджеру, а також запровадження елементів дублювання ключових функцій дадуть змогу підвищити ефективність

управління та забезпечити безперервність діяльності. Сукупний вплив цих змін сприятиме зменшенню кадрових ризиків, підвищенню продуктивності та стабільності бізнес-процесів підприємства.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів проявлятимуться у підвищенні якості кадрових процесів та загальної ефективності діяльності підприємства. Насамперед комплексний підхід до мотивації сприятиме зростанню рівня залученості персоналу та формуванню стійкої внутрішньої мотивації до професійного розвитку. Це, у свою чергу, позитивно вплине на стабільність кадрового складу, зменшуючи ризики плинності, особливо серед нових працівників у перший рік роботи.

Важливим результатом стане підвищення рівня професійних і цифрових компетентностей персоналу, що забезпечить якісніше виконання операційних завдань і сприятиме подальшій автоматизації бізнес-процесів. Посилення внутрішньої комунікації та оптимізація розподілу функцій дозволять покращити організацію праці, знизити управлінське навантаження на ключових співробітників і забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів.

Таким чином, удосконалення управління людським капіталом за напрямками мотивації, професійного розвитку та оптимізації організаційної структури сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню кадрової стабільності та створенню умов для сталого розвитку ТОВ «ТепличОК». Запропоновані заходи мають не лише економічний, але й стратегічний ефект, оскільки формують основу для довгострокового зростання та підвищення якості управлінських процесів.

### 3.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом на ТОВ «ТепличОК»

Ефективне управління людським капіталом вимагає системного моніторингу кадрових процесів, оцінювання результативності працівників та визначення впливу управлінських рішень на діяльність підприємства. Для ТОВ

«ТепличОК», яке перебуває на етапі активного розвитку, створення такої системи оцінювання має особливе значення, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати кадрові витрати та забезпечувати стабільність персоналу. У цьому контексті доцільним є застосування комплексу методичних підходів, що охоплюють кількісні та якісні індикатори, аналіз компетентностей та економічну оцінку результатів.

Для забезпечення об'єктивного та комплексного оцінювання ефективності управління людським капіталом на ТОВ «ТепличОК» доцільно застосовувати систему кількісних показників, які дозволяють простежити вплив запропонованих заходів на продуктивність праці, кадрову стабільність, якість виконання робіт та організаційну ефективність. З огляду на специфіку діяльності підприємства та результати аналізу, проведеного у розділі 2, найбільш інформативними є показники, що підлягають економічному розрахунку та можуть бути використані для визначення результативності управлінських рішень у підрозділі 3.3.

У таблиці нижче наведено основні показники та формули, які можуть бути застосовані для оцінки результативності запропонованих заходів. Вони відображають ключові аспекти управління людським капіталом і дають змогу визначити інтегральний економічний ефект від їх впровадження.

**Таблиця 3.1.**

**Вимірювання результативності заходів з управління людським капіталом**

| № | Група показників                        | Показник             | Формула розрахунку                                        | Що будемо рахувати у 3.3               |
|---|-----------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1 | Оцінювання результативності праці (KPI) | Продуктивність праці | Обсяг реалізації / Середньооблікова чисельність персоналу | Продуктивність до/після заходів        |
|   |                                         | Рентабельність праці | (Чистий прибуток / Витрати на персонал) $\times$ 100%     | Зміна рентабельності після оптимізації |



|   |                                      |                                         |                                                                                    |                                                           |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|   |                                      | Виконання планових показників           | $(\text{Факт} / \text{План}) \times 100\%$                                         | Порівняння виконання планів до/після змін                 |
| 2 | Кадрова стабільність                 | Коефіцієнт плинності кадрів             | $(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100\%$ | Вплив покращеної адаптації на плинність                   |
|   |                                      | Вартість плинності                      | Витрати на пошук + навчання + адаптацію                                            | Економія від зниження плинності                           |
| 3 | Професійний та цифровий розвиток     | Ефективність навчання                   | $(\text{Отримана вигода} / \text{Витрати на навчання}) \times 100\%$               | Ефект від тренінгів, наставництва, оцінки компетентностей |
|   |                                      | Економічний ефект від зменшення помилок | Втрати «було» – Втрати «буде»                                                      | Економія після навчання та оптимізації процесів           |
| 4 | Оптимізація організаційної структури | Ефект від розподілу функцій             | $\Delta \text{ продуктивності} \times \text{Валовий прибуток}$                     | Підвищення ефективності праці менеджерів                  |
|   |                                      | Ефект від делегування функцій           | $\text{Економія часу} \times \text{Вартість години праці}$                         | Економія від введення офіс-менеджера                      |
|   |                                      | Ефект від уникнення простоїв            | Уникнені втрати від простою                                                        | Розрахунок уникнутих ризиків                              |
| 5 | Інтегральний економічний ефект       | Загальний економічний ефект             | $\Sigma \text{ ефектів за заходами}$                                               | Підсумковий ефект 3.3                                     |

Одним із ключових інструментів є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), що відображає внесок працівників у досягнення виробничих та комерційних результатів. Для ТОВ «ТепличОК» найбільш релевантними є такі показники: продуктивність праці (співвідношення обсягу реалізації до середньооблікової чисельності персоналу), рентабельність праці, виконання планових показників і якість виконаних робіт. Для відділу збуту доцільно застосовувати показники обсягу продажів, кількості нових клієнтів, рівня утримання клієнтів, для виробничого підрозділу - відсоток браку, дотримання термінів та технологічних вимог. Використання КРІ забезпечує

об'єктивність оцінювання та дозволяє встановлювати чіткі орієнтири для працівників.

Важливим напрямом є аналіз кадрових показників, що характеризують стабільність персоналу. До таких відносять коефіцієнт плинності, рівень стабільності кадрів, частку працівників зі стажем роботи менше одного року, а також структуру персоналу за віком і досвідом. Для ТОВ «ТепличОК» питання кадрової стабільності та адаптації нових працівників має особливу актуальність, оскільки саме рівень плинності серед працівників першого року роботи був ідентифікований як один із ключових ризиків. Систематичне оцінювання цих показників дозволить своєчасно прогнозувати дефіцит кадрів, планувати потребу в навчанні та коригувати мотиваційні програми.

Оцінка компетентностей передбачає визначення рівня відповідності працівників вимогам посадових обов'язків. Методично доцільним є застосування матриці компетентностей, яка охоплює професійні, цифрові, комунікаційні та управлінські навички. Для ТОВ «ТепличОК» особливе значення має оцінювання цифрових компетентностей, пов'язаних із роботою в CRM-системах, складських програмах, онлайн-інструментах документообігу. Регулярна діагностика дозволить визначити реальні потреби у навчанні, уникнути нецільового використання ресурсів та вибудувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників.

Важливою складовою є визначення рівня мотивації та залученості персоналу. Для цього застосовується Employee Engagement Index - індикатор, що базується на результатах опитування працівників щодо задоволеності роботою, рівня довіри до керівництва, оцінки умов праці та можливостей розвитку. Методика передбачає використання шкали від 1 до 5 та розрахунок частки позитивних відповідей. Для ТОВ «ТепличОК» такий інструмент є корисним для визначення стану внутрішнього середовища, раннього виявлення демотиваційних факторів та формування ефективної комунікаційної політики.

Для окремих категорій працівників, зокрема керівників середньої ланки та менеджерів, доцільним є застосування методу 360°, який передбачає

оцінювання діяльності працівника з різних джерел: керівником, колегами, підлеглими та клієнтами. Такий підхід забезпечує комплексне бачення сильних і слабких сторін, дозволяє визначати реальні управлінські та комунікаційні компетентності та формувати план їх розвитку.

До економічних методів належать аналіз витрат на персонал, оцінювання ефективності навчання, втрат від плинності кадрів, браку або переробок, а також зіставлення витрат на реалізацію управлінських заходів з результатами їх впровадження. Для ТОВ «ТепличОК» цей метод є ключовим, оскільки дозволяє оцінити фінансову результативність удосконалення мотиваційних програм, оптимізації розподілу функцій чи розвитку компетентностей. Усі відповідні розрахунки будуть представлені у підрозділі 3.3.

Для підвищення ефективності управління персоналом важливо застосовувати структурований та послідовний підхід, що забезпечує узгодженість дій і можливість системного контролю результатів. З цією метою пропонується використовувати поетапний алгоритм оцінювання та прийняття управлінських рішень, який охоплює ключові стадії роботи з кадрами та дозволяє інтегрувати отримані результати у подальший розвиток персоналу (рис.3.2).



**Рис.3.2. Алгоритм оцінювання та прийняття управлінських рішень, які стосуються кадрів**

Варто зазначити, що наведені методичні підходи охоплюють широкий спектр інструментів оцінювання людського капіталу, проте не всі з них передбачають можливість точного кількісного розрахунку. Якісні методи, такі як матриця компетентностей, оцінювання за методом 360° чи визначення рівня залученості, виконують важливу діагностичну функцію, але не завжди мають універсальні числові показники. Тому в подальшому розрахунковому блоці (підрозділ 3.3) будуть застосовані лише ті індикатори, які мають чіткі формули та дозволяють визначити фактичний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів. Це забезпечить об'єктивність аналізу та дасть змогу зробити кількісно обґрунтовані висновки щодо ефективності системи управління людським капіталом на ТОВ «ТепличОК».

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління людським капіталом ТОВ «ТепличОК»

Ефективність реалізації запропонованих заходів у сфері мотивації, професійного розвитку та оптимізації організаційної структури потребує кількісного підтвердження. Економічне обґрунтування дозволяє визначити доцільність управлінських рішень, їх вплив на результативність роботи персоналу та фінансовий стан підприємства. Для аналізу використано показники, визначені у підрозділі 3.2, зокрема продуктивність праці, кадрову стабільність, ефективність навчання, економію від зменшення втрат та покращення організаційної побудови.

Блок 1. Економічний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу. Удосконалення системи мотивації є ключовим чинником підвищення результативності праці та кадрової стабільності ТОВ «ТепличОК». Запропоновані заходи - система преміювання, нематеріальне визнання, покращення внутрішніх комунікацій та оновлений процес адаптації - спрямовані на підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і скорочення операційних втрат. Економічна оцінка цих заходів ґрунтується на аналізі впливу

мотиваційних інструментів на ефективність працівників та результати діяльності підприємства (табл.3.2).

**Таблиця 3.2.**

**Економічний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу**

| № | Заходи                                                               | Було                    | Стало                    | Економічний ефект, тис. грн | Формула розрахунку             |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1 | Підвищення продуктивності праці завдяки системі преміювання          | Продуктивність незмінна | +2,5 %                   | 26,0                        | $1\,040 \times 0,025$          |
| 2 | Підвищення залученості персоналу (нематеріальна мотивація, визнання) | Середній рівень         | +1 % до результативності | 10,4                        | $1\,040 \times 0,01$           |
| 3 | Зменшення плинності кадрів через удосконалену адаптацію              | 1 звільнення/рік        | 0 випадків               | 25,0                        | $25\,000 \text{ грн} \times 1$ |
| 4 | Зменшення операційних помилок завдяки кращій комунікації             | Більше помилок          | -5-7 %                   | 5,0                         | Оцінка втрат $\times 0,05$     |
|   | <b>СУМАРНИЙ ЕФЕКТ БЛОКУ 1</b>                                        | -                       | -                        | 66,4 тис. грн               | $26,0 + 10,4 + 25,0 + 5,0$     |

Блок 2. Економічний ефект від розвитку професійних та цифрових компетентностей персоналу. Розвиток професійних і цифрових компетентностей працівників ТОВ «ТепличОК» є необхідною умовою зниження виробничих помилок, підвищення точності складських операцій та ефективності взаємодії між підрозділами. Запровадження внутрішніх тренінгів, навчальних модулів, системи наставництва та регулярної оцінки компетентностей сприятиме скороченню втрат від браку й переробок, зменшенню часу адаптації нових співробітників і раціональнішому використанню витрат на навчання. Економічна оцінка заходів відображає їхній прямий вплив на ефективність операційних процесів (табл.3.3).

**Таблиця 3.3.**

**Економічний ефект від розвитку професійних та цифрових  
компетентностей**

| № | Заходи                                                                      | Було                            | Буде  | Економічний ефект, тис. грн | Формула                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------|-------------------------|
| 1 | Зменшення складських і логістичних помилок після цифрових тренінгів         | Помилки на суму 10 тис. грн/рік | -50 % | 5,0                         | $10\,000 \times 0.5$    |
| 2 | Скорочення витрат на переробки після навчальних модулів                     | 12 тис. грн/рік                 | -50 % | 6,0                         | $12\,000 \times 0.5$    |
| 3 | Скорочення часу адаптації нових працівників через наставництво              | 8 тис. грн                      | -50 % | 4,0                         | $8\,000 \times 0.5$     |
| 4 | Оптимізація витрат на навчання завдяки адресному оцінюванню компетентностей | 15 тис. грн                     | -40 % | 6,0                         | $15\,000 \times 0.4$    |
|   | <b>СУМАРНИЙ ЕФЕКТ БЛОКУ 2</b>                                               | -                               | -     | 21,0 тис. грн               | $5,0 + 6,0 + 4,0 + 6,0$ |

Блок 3. Економічний ефект від оптимізації організаційної структури та розподілу функцій. Оптимізація організаційної структури ТОВ «ТепличОК» передбачає чіткіше розмежування функцій між підрозділами, делегування адміністративних завдань і запровадження дублювання ключових функцій. Такі зміни дають змогу зменшити управлінське навантаження на директора та менеджерів, підвищити продуктивність праці, знизити ризик простоїв через відсутність окремих працівників та покращити якість координації між структурними підрозділами. Економічний ефект визначено шляхом оцінки приросту продуктивності та скорочення втрат від неефективного розподілу функцій (табл.3.4).

Таблиця 3.4.

## Економічний ефект від оптимізації організаційної структури

| № | Заходи                                                                | Було                                                 | Буде                  | Економічний ефект, тис. грн | Формула                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| 1 | Зростання продуктивності менеджерів завдяки чіткому розподілу функцій | Продуктивність незмінна                              | +2 %                  | 20,8                        | $1\,040 \times 0.02$               |
| 2 | Делегування адміністративних функцій офіс-менеджеру                   | Менеджери витрачають частину часу на адміністрування | +1,5 % продуктивності | 15,6                        | $1\,040 \times 0.015$              |
| 3 | Уникнення простоїв через дублювання ключових функцій                  | Можливі 1–2 дні простою                              | Уникнення 1 дня       | 7,0                         | Денний обсяг продукції = 7 000 грн |
|   | СУМАРНИЙ ЕФЕКТ БЛОКУ 3                                                | -                                                    | -                     | 43,4 тис. грн               | $20,8 + 15,6 + 7,0$                |

Таким чином, результати проведених економічних розрахунків свідчать про високу ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «ТепличОК». Сукупний економічний ефект, отриманий за трьома ключовими напрямками - удосконалення мотивації, розвиток професійних і цифрових компетентностей та оптимізація організаційної структури - становить **понад 130 тис. грн на рік**. Це підтверджує не лише фінансову доцільність упровадження запропонованих рішень, а й їх стратегічну важливість для підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація зазначених заходів забезпечує формування ефективної, стійкої та орієнтованої на розвиток системи управління людським капіталом, що є необхідною умовою подальшого зростання ТОВ «ТепличОК» у сучасних ринкових умовах.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було визначено та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління людським капіталом ТОВ «ТепличОК», відповідно до результатів аналізу, проведеного у розділі 2. Запропоновані рішення спрямовані на подолання виявлених кадрових проблем, підвищення ефективності використання персоналу та формування передумов для сталого розвитку підприємства.

Перший напрям стосувався удосконалення системи мотивації персоналу, що включає поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів, покращення внутрішніх комунікацій та оптимізацію процесу адаптації нових працівників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику плинності кадрів і формуванню більш стабільного кадрового середовища.

Другий напрям був спрямований на розвиток професійних та цифрових компетентностей персоналу. Запровадження внутрішніх тренінгів, навчальних модулів і наставництва забезпечить зниження виробничих і логістичних помилок, скорочення часу адаптації та підвищення загальної якості виконання робіт. Це створює умови для формування гнучкого, конкурентоспроможного та цифрово грамотного трудового колективу.

Третій напрям охоплював оптимізацію організаційної структури та розподілу функцій між працівниками. Чітке розмежування посадових обов'язків, делегування адміністративних завдань і запровадження дублювання ключових функцій забезпечать зменшення управлінського навантаження, підвищення продуктивності менеджерів та мінімізацію ризиків простоїв у діяльності підприємства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню фінансову доцільність: сумарний очікуваний економічний ефект становить понад 130 тис. грн на рік, що є суттєвим показником для підприємства малого бізнесу. Отже, впровадження запропонованих рішень не лише підвищить якість



управління людським капіталом, а й забезпечить стратегічні переваги у розвитку ТОВ «ТепличОК» в умовах зростаючої конкуренції та мінливого ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі комплексно досліджено теоретичні засади, практичний стан та напрями удосконалення системи управління людським капіталом на прикладі ТОВ «ТепличОК». На основі проведеного аналізу було сформовано цілісний підхід до підвищення ефективності роботи підприємства шляхом оптимізації кадрових процесів, розвитку компетентностей працівників та посилення організаційної спроможності.

У першому розділі обґрунтовано сутність людського капіталу як стратегічного ресурсу сучасної організації. Розглянуто ключові підходи до управління людським капіталом, визначено роль компетентнісної моделі, мотиваційних механізмів, систем навчання й розвитку персоналу, а також сучасні тенденції цифрової трансформації у сфері HR. Узагальнення теоретичних положень дало можливість сформулювати методологічну основу для практичного дослідження людського капіталу підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз економіко-організаційної діяльності ТОВ «ТепличОК» та стану розвитку його людського капіталу. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, однак характеризується низкою кадрових проблем: середнім рівнем цифрових компетентностей, нерівномірним розподілом функцій, ризиком перевантаження окремих працівників, підвищеною вразливістю у процесі адаптації нових співробітників та наявністю окремих кадрових ризиків. Аналіз структури персоналу, стажу, мотивації та залученості засвідчив потребу в системному удосконаленні управління людськими ресурсами.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління людським капіталом ТОВ «ТепличОК». Запропоновано напрями вдосконалення мотивації, оптимізації організаційної структури, розвитку професійних і цифрових компетентностей, поліпшення комунікацій та адаптації працівників. Визначено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрових рішень, включно з KPI, аналізом плинності, оцінюванням компетентностей, рівня залученості та економічних показників. У межах

економічного обґрунтування доведено, що впровадження запропонованих рішень забезпечує сукупний очікуваний економічний ефект понад 130 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність та результативність розроблених заходів.

У цілому результати дослідження свідчать, що удосконалення управління людським капіталом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ТепличОК», підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності й покращення організаційної ефективності. Реалізація запропонованих заходів дає змогу сформувати гнучку, професійну та мотивовану команду, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, управління людським капіталом має стратегічне значення для діяльності ТОВ «ТепличОК» і повинно залишатися одним із пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1205>
2. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 135–141. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/items/b30a0bb2-3a12-450e-9980-253ad0a890fd>
3. Горбонос Ф. В. Вплив корпоративної культури на інновації трудового колективу. *Науковий вісник ХДУ*. 2022. № 5. С. 77–84.
4. Гречишкіна Т. Аналіз факторів впливу на управління людським капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (302). С. 124–129. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1215>.
5. Державна служба статистики України. *Статистичний щорічник України за 2022 рік*. Київ : ДССУ, 2023. 560 с.
6. Діброва Т. Людський капітал та інноваційний розвиток аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 63–70.
7. Дорошенко П. О. Управління людським капіталом підприємства в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 120–126.
8. Заславський С. Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 7–19.
9. Захарова О. В. Інвестування в людський капітал як важіль інноваційного розвитку. *Збірник наук. праць Черкаського державного техн. ун-ту*. 2020. № 58. С. 128–135.
10. Колот А. М., Герасименко О. О. Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво (КНЕУ)*. 2022. № 49 (2). С. 124–148.

11. Колот А. М., Герасименко О. О. *Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку*. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.
12. Колот А. М., Герасименко О. О. Темпоральність в координатах соціально-трудового розвитку: природа та драйвери трансформації. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2022. № 3 (220). С. 12–21.
13. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
14. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 50–58.
15. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 52–59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2366>.
16. Лібанова Е. М. *Розвиток людського капіталу в Україні: стратегічні пріоритети*. Київ : Ін-т демографії та соц. досліджень НАН України, 2019. 300 с.
17. Ліпич Л. Г., Савчук Н. В. Управління розвитком людського капіталу підприємства: інноваційний аспект. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 2. С. 22–26.
18. Майборода Т. М., Кругляк Д. А., Прийменко О. О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Менеджмент*. 2025. № 1. С. 53–62.  
URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/750/744/1353>.
19. Манців Ю. С. Управління людським капіталом в умовах воєнного стану: вітчизняний досвід. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 45–53.
20. Мельник С. В. *Управління людським капіталом підприємства: підвищення ефективності використання*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 250 с.

21. Національний банк України. Національний банк підписав Хартію стійкості людського капіталу : прес-реліз від 11.07.2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2025).
22. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 3(43). – С. 56–68. – URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68)
23. Онищенко В. О. Державна політика відновлення людського капіталу в післявоєнний період. *Наука і економіка*. 2023. № 3. С. 33–41.
24. Петренко І. В. Сутність та еволюція управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 34. С. 10–17.
25. Поплавський В. О. Організаційно-економічний механізм розвитку людського капіталу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління*. 2022. № 3. С. 50–57.
26. Про схвалення Концепції розвитку людського капіталу на 2021–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 червня 2021 р. № 416-р.
27. Пуха В. М. Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал підприємства. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 98–107.
28. *Розвиток людського капіталу 2'2024 – Освітня аналітика України* : аналіт. доп. ІЕП НАН України. Київ : ІЕП НАН України, 2024. 48 с.
29. Руссіян О. А. Вплив розвитку «Індустрії 4.0» на людський капітал промислового підприємства: зарубіжний досвід. *Економіка промисловості*. 2021. № 4. С. 93–117.
30. Савченко В. А. Стратегічне управління людським капіталом в організації: концептуальні засади та світовий досвід. *Вісник КНЕУ*. 2022. № 6. С. 45–53.
31. Симоненко І. В. Збереження людського капіталу України під час війни: пріоритетні напрями. *Вісник НАН України*. 2022. № 7. С. 66–72.

32. Скібіцька Л. В. Залученість персоналу як фактор підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 67–74.
33. Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Т. 8, № 3. С. 224–243.
34. Череп А. В. Формування корпоративної культури в умовах цифровізації. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2020. № 2. С. 115–120.
35. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.
36. Bersin J. The New World of Human Capital: Trends for 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/> (дата звернення: 05.05.2025).
37. Bondarouk T., Fisher S. (Eds.). *Encyclopedia of Electronic HRM*. Berlin : De Gruyter, 2020.
38. Boudreau J., Jesuthasan R. *Work without Jobs: A Workforce Operating System for the 21st Century*. Boston : MIT Press, 2022.
39. Deloitte. *Deloitte Global Human Capital Trends 2025: Leading Organizations in a Boundaryless World*. URL: <https://www.deloitte.com/> (дата звернення: 10.10.2025).
40. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Upper Saddle River (NJ) : Pearson, 2020.
41. *Forbes Ukraine*. «Ерідон» – лідер аграрної дистрибуції (бізнес-чемпіони 2024). URL: <https://forbes.ua/profile/eridon-245> (дата звернення: 28.10.2025).
42. Gallup. *State of the Global Workplace 2022 Report*. Washington (DC) : Gallup, 2022.
43. Ilyina A. O. E-governance in Human Capital Assessment System. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 5 (151). P. 14–22.
44. McKinsey & Company. *The Skillful Corporation: Five Fifty Report*. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 05.10.2025).

45. Mueller S., Gulyas A., Steinberg J. The Impact of the War on Human Capital and Productivity in Ukraine. *CESifo Working Paper*. 2023. № 10456.
46. OECD. *Human Capital in Ukraine: Building for the Future*. Paris : OECD Publishing, 2020.
47. Shults S. L. Human Capital Recovery in the Post-War Economy of Ukraine. *Journal of European Economy*. 2023. Vol. 22, No. 3. P. 345–360.
48. UNDP Ukraine. *Financial Costing of Human Capital Losses in Ukraine Due to War*. Київ : ПРООН, 2023. 21 с.
49. World Bank. *Ukraine Human Capital Index Brief 2020*. Washington (DC) : World Bank, 2020.
50. Дудник О. В. Цифровізація системи оцінювання людського капіталу в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 112–119.
51. Герасименко О. О., Колот А. М. Майбутнє праці: трансформація зайнятості та нові моделі організації роботи. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 4. С. 45–60.
52. Гриньова В. М., Капліна А. І. Вплив воєнних дій на людський капітал та продуктивність українських підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 190. С. 34–47.
53. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в умовах економіки знань. Київ : Знання, 2020. 390 с.
54. Карась Г. В. Розвиток компетентнісної моделі персоналу в умовах цифрових трансформацій. *Інноваційна економіка*. 2023. № 5. С. 55–62.
55. Кібальник О. М., Петренко І. В. Управління персоналом: сучасні підходи та практики. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.
56. Колот А. М., Грішнова О. А. Людський розвиток в Україні: виклики та перспективи. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
57. Ковальчук Т. Тренди управління людським капіталом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 18–23.



58. Міщенко С. М. Економічна оцінка втрат людського капіталу України внаслідок війни. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 44–58.
59. Мурашко В. С., Сидоренко О. М. Електронне управління персоналом: концепції та інструменти. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 142–148.
60. Олійник О. В. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу та їх вплив на український ринок праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2024. № 2. С. 11–22.
61. Смачило Г. М. Організаційна культура українських аграрних підприємств і її вплив на результативність діяльності. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 22–29.
62. Супрун Н. А. Індекс людського розвитку в Україні: аналітична оцінка та динаміка. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 102–110.
63. Шаульська Л. В. Відновлення людського капіталу України в повоєнний період: стратегічні підходи. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 5–19.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Методика оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу**

1. Об'єкт оцінювання: компетентнісний потенціал працівників, що охоплює п'ять базових груп компетенцій: професійні знання; комунікаційні навички; цифрові навички; командна взаємодія; мотиваційно-ціннісний компонент.

2. Оцінювання здійснюється за допомогою:

- стандартизованих анкет самооцінювання;
- експертної оцінки безпосереднього керівника;
- бальної шкали (1–5 балів), де:
  - 1 бал – дуже низький рівень сформованості компетенції;
  - 2 бали – низький рівень;
  - 3 бали – середній рівень;
  - 4 бали – достатній рівень;
  - 5 балів – високий рівень сформованості компетенції.

3. Алгоритм розрахунку середнього балу компетентності

Для кожної компетенції визначається середнє значення за формулою:

$$\text{Середній бал}_i = \frac{\sum_{j=1}^n B_{ij}}{n},$$

У разі поєднання самооцінки та експертної оцінки використовується формула усереднення:

$$\text{Інтегральний бал}_i = \frac{B_i^{\text{самооц.}} + B_i^{\text{експерт}}}{2}.$$

4. Інтерпретація середніх значень

| Середній бал | Рівень сформованості компетенції | Характеристика                                                                    |
|--------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 4,5–5,0      | Високий                          | Компетенція розвинена повністю, працівник демонструє стабільно високі результати. |
| 4,0–4,4      | Достатній                        | Компетенція сформована, потребує лише підтримки та періодичного розвитку.         |
| 3,5–3,9      | Середній                         | Компетенція сформована частково, потребує цілеспрямованого розвитку.              |
| 3,0–3,4      | Низький                          | Компетенція слабо розвинена, необхідні навчальні заходи.                          |
| 1,0–2,9      | Дуже низький                     | Компетенція відсутня або проявляється епізодично; потрібне негайне втручання.     |

## Додаток Б

**Методика оцінювання рівня залученості персоналу (Employee Engagement Index, EEI)**

1. Методика Employee Engagement Index (EEI) застосовується для вимірювання рівня емоційної, поведінкової та професійної залученості працівників до діяльності підприємства. Індекс відображає ступінь готовності персоналу підтримувати стратегічні цілі організації, проявляти ініціативу, залишатися в компанії та докладати додаткових зусиль у виконанні посадових обов'язків.

2. EEI ґрунтується на опитуванні працівників щодо їхнього ставлення до ключових аспектів трудової діяльності, зокрема:

- задоволеності умовами праці;
- ефективності внутрішніх комунікацій;
- взаємин у колективі та психологічного клімату;
- можливостей професійного розвитку;
- рівня підтримки з боку керівництва;
- загальної лояльності до підприємства.

### 3. Інструментарій оцінювання

Під час дослідження використано стандартизовану анкету, у якій кожен показник оцінювався працівниками за п'ятибальною шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – дуже низький рівень задоволеності;
- 2 – низький рівень;
- 3 – середній рівень;
- 4 – достатній рівень;
- 5 – високий рівень.

Для порівняльного аналізу первинні результати були нормовані до 100-бальної шкали залученості.

### 4. Розрахунок середнього балу за кожним показником:

$$B_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n},$$

де

$B_i$  – індивідуальна оцінка працівника за показником,  
 $n$  – кількість відповідей.

### 5. Нормування середнього значення до 100-бальної шкали:

$$EEI = \frac{B_{\text{ср}}}{5} \times 100.$$

### 6. Класифікація рівнів залученості:

| Значення EEI | Рівень залученості | Характеристика                                                                                        |
|--------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80–100       | Високий            | Працівники мотивовані, лояльні, орієнтовані на довгострокову співпрацю та високі результати.          |
| 60–79        | Середній           | Залученість достатня, але потребує посилення через удосконалення системи стимулювання та комунікацій. |

|      |         |                                                                                                |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0–59 | Низький | Є ризик зниження продуктивності та плинності кадрів;<br>необхідні негайні управлінські заходи. |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

Додаток В

*Методика оцінювання кадрових ризиків на підприємстві*

1. Метою методики є визначення кадрових ризиків, що можуть негативно впливати на стабільність функціонування підприємства, ефективність використання людського капіталу та продуктивність персоналу. Її застосування дає змогу своєчасно виявляти зони вразливості, передбачати можливі проблеми та формувати превентивні управлінські заходи.

## 2. Об'єкт та інформаційна база оцінювання

Оцінювання проводиться щодо таких складових людського капіталу:

- соціально-демографічні характеристики працівників (стать, вік, стаж роботи);
- рівень компетентнісного розвитку (середні бальні показники за ключовими групами компетенцій);
- рівень залученості та мотивації (індекс EEI);
- кадрова структура та навантаження на ключові посади;
- наявність компетентнісних прогалин і ризик-зон у діяльності персоналу.

Первинні дані були отримані шляхом анкетування, експертного оцінювання, аналізу внутрішніх показників ефективності персоналу та HR-звітності.

## 3. Основні етапи оцінювання кадрових ризиків

1. Збір інформації про персонал: узагальнення даних щодо стажу, компетенцій, кваліфікаційних характеристик, навантаження та рівня залученості.
2. Визначення ризикових індикаторів: формування переліку показників, що найбільш суттєво впливають на кадрову стабільність та продуктивність.
3. Встановлення порогових значень: визначення критеріїв, за якими ризик може бути класифікований як низький, середній або високий.
4. Оцінка рівня ризику: зіставлення фактичних значень індикаторів із порогоми та визначення категорії ризику.
5. Систематизація ризиків: групування виявлених ризиків та занесення їх до підсумкової таблиці показників.
6. Формування висновків і рекомендацій: аналіз причин виникнення ризиків і визначення заходів щодо їх мінімізації.

## 4. Алгоритм оцінювання ризиків та критерії класифікації

Для кожного ризику визначається рівень за шкалою:

| Рівень ризику | Умова виникнення                            | Характеристика                                        |
|---------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Високий       | Значення індикатора перевищує критичні межі | Потребує негайного управлінського втручання           |
| Середній      | Показники демонструють потенційний ризик    | Потрібне посилене моніторування та превентивні заходи |
| Низький       | Показники в межах норми                     | Ризик контрольований, додаткові заходи не потрібні    |

## 5. Формула оцінювання рівня ризику

Індикатор порівнюється з нормативним або рекомендованим значенням. Ризиковість визначається за принципом відхилення:

$$R = \frac{F - N}{N} \times 100\%,$$

де

R – рівень ризику,

F – фактичне значення показника,

N – нормативне або цільове значення.

Отримані значення інтерпретуються за шкалою ризиковості.