

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня бакалавр
на тему:
«Конкурентоспроможність людського капіталу України»

Виконав: студент
Групи Ек-23
спеціальність: Економіка
освітня програма Економіка та
управління бізнесом
Кравцов Євген Анатолійович
Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент
професор кафедри бізнес-економіки
та маркетингу
Азьмук Н.А.

Допущено до захисту
протокол № 9 від «1» серпня 2026 р.
завідувач кафедри бізнес-економіки
та маркетингу, канд. екон. наук

Здір В.А.

Черкаси 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
1.1 Економічна сутність людського капіталу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу: система показників та індикаторів	13
1.3 Нормативно-правове та податкове регулювання формування та розвитку людського капіталу в Україні	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ТОВ «Будзона»	
2.1 Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Будзона»	20
2.2 Оцінка кількісних та якісних параметрів людського капіталу підприємства	24
2.3 Аналіз витрат на формування та розвиток людського капіталу та їх вплив на фінансові результати підприємства	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «Будзона»	
3.1 Стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу малого підприємства в умовах повоєнного відновлення	34
3.2 Проектні пропозиції щодо удосконалення мотивації та підвищення кваліфікації працівників	40
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	56

Вступ

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів людський капітал стає ключовим фактором

забезпечення конкурентоспроможності як на макрорівні (національна економіка), так і на мікрорівні (підприємства малого та середнього бізнесу). Для України, яка втрачає значну частину трудового потенціалу через міграцію та демографічні виклики, проблема збереження, розвитку та ефективного використання людського капіталу набуває стратегічного значення. Особливої уваги потребують підприємства оптової торгівлі, які забезпечують ланцюги постачання та стабільність ринку. Дослідження конкурентоспроможності людського капіталу на прикладі ТОВ «Будзона» дозволяє виявити практичні механізми підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах обмежених фінансових можливостей малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування та оцінювання людського капіталу розроблені у працях зарубіжних учених: Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Мінцера. Вітчизняні дослідники (Е. Лібанова, О. Грішнова, С. Демченко) адаптували ці підходи до українських реалій, зокрема в контексті соціально-економічних трансформацій. Питання конкурентоспроможності персоналу підприємств торгівлі висвітлені у роботах О. Кулініч, В. Савченка. Водночас недостатньо дослідженим залишається практичний аспект оцінювання та управління людським капіталом малих торговельних підприємств в умовах воєнного часу, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на прикладі ТОВ «Будзона».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні підходи до визначення сутності людського капіталу та його конкурентоспроможності;
- вивчити методичні інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності людського капіталу на підприємстві;

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу в Україні;
- здійснити економічну діагностику стану та використання людського капіталу в ТОВ «Будзона»;
- оцінити ефективність витрат на формування та розвиток персоналу підприємства;
- розробити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності людського капіталу ТОВ «Будзона» та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єкт дослідження – процес формування, розвитку та використання людського капіталу в системі управління підприємством.

Предмет дослідження – економічні відносини, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу ТОВ «Будзона».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс наукових методів: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних положень); аналізу та синтезу (при дослідженні фінансово-економічних показників); порівняльного аналізу (для оцінки динаміки параметрів людського капіталу); статистичного групування та середніх величин (при обробці даних щодо персоналу); графічний (для візуалізації результатів); метод коефіцієнтів (для розрахунку показників продуктивності, плинності, ефективності використання трудових ресурсів).

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи стали: законодавчі та нормативні акти України у сфері праці, освіти та економічного розвитку; статистичні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів; фінансова звітність ТОВ «Будзона» (форми № 1, № 2) за 2021–2025 рр.; внутрішні документи підприємства (штатний розклад, положення про оплату праці, звіти з праці); матеріали переддипломної практики здобувача.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, сформульовані у роботі, можуть бути використані: керівництвом ТОВ «Будзона»

для удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання трудових ресурсів; іншими суб'єктами малого бізнесу оптової торгівлі як методичне підґрунтя для оцінки конкурентоспроможності власного людського капіталу; у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління персоналом», «Економіка праці».

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були представлені на Міжнародній науково-теоретичній конференції «Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація» (05.06.2026, м.Запоріжжя).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел з 34 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1. Економічна сутність людського капіталу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посткризового відновлення економіки людський капітал визнається провідним фактором економічного зростання та джерелом довгострокової конкурентоспроможності [1, ст. 45]. Поняття «людський капітал» увійшло в економічну науку у другій половині XX століття завдяки працям американських економістів Т. Шульца та Г. Беккера, які вперше емпірично довели, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку та міграцію працівників генерують економічну віддачу, аналогічну інвестиціям у фізичний або фінансовий капітал [1, ст. 47; 2, ст. 112–115]. На відміну від традиційного розуміння трудових ресурсів як кількісної категорії, людський капітал наголошує на якості, вартості та продуктивному потенціалі працівників, який формується, накопичується та відтворюється через цілеспрямовані інвестиції [3, ст. 89].

З економічної точки зору, людський капітал – це сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій, мотиваційних якостей, здоров'я та соціальних зв'язків працівників, які можуть бути використані для створення економічної цінності та забезпечення сталого розвитку підприємства [4, ст. 34–36]. Його ключовою особливістю є те, що він невіддільний від носія, не підлягає прямій купівлі-продажу як звичайний товар, але може бути інвестованим, амортизованим та відтвореним. На відміну від фізичного капіталу, який зношується морально та фізично, людський капітал за правильних умов має здатність до самооновлення та примноження через навчання, накопичення досвіду та інноваційну активність [5, ст. 67]. Саме тому в сучасній економічній теорії він розглядається не як витратний елемент, а як актив, що генерує майбутні економічні вигоди.

Структура людського капіталу є багатовимірною та включає кілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, освітній компонент, який відображає рівень формальної освіти, теоретичну підготовку та загальну ерудицію працівника. По-друге, кваліфікаційно-професійний компонент, що характеризує специфічні технічні навички, практичний досвід та здатність адаптуватися до нових технологічних процесів. По-третє, здоров'я-орієнтований компонент, який визначає фізичний та психоемоційний стан, працездатність, стійкість до стресів та довготривалу збереженість трудового потенціалу. По-четверте, мотиваційно-поведінковий компонент, що включає лояльність, ініціативність, готовність до навчання, комунікабельність та здатність до командної взаємодії. Кожен із цих компонентів має власну динаміку відтворення та по-різному впливає на результативність діяльності підприємства, формуючи інтегральний потенціал персоналу [6, ст. 48; 7, ст. 115–117].

Важливо розрізняти поняття «трудові ресурси» та «людський капітал». Трудові ресурси характеризують кількісні параметри населення, здатного до праці, тоді як людський капітал акцентує на якісних характеристиках, інтелектуальному потенціалі та здатності генерувати додану вартість. У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки кількістю працівників, скільки рівнем їхньої кваліфікації, гнучкістю, інноваційним мисленням та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [8, ст. 23–25]. Саме тому інвестиції в людський капітал стають стратегічним пріоритетом для бізнесу, особливо в умовах високої конкуренції, технологічних зрушень та нестабільності зовнішнього середовища.

На мікроекономічному рівні роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства реалізується через кілька ключових механізмів. По-перше, висококваліфікований персонал здатний ефективніше використовувати матеріальні та фінансові ресурси, зменшуючи втрати, оптимізуючи витрати та підвищуючи загальну операційну ефективність. По-друге, інноваційний потенціал працівників сприяє впровадженню нових

технологій, покращенню якості продукції чи послуг, розширенню асортименту та виходу на нові ринки. По-третє, стабільний та мотивований кадровий склад знижує витрати на пошук, найм та адаптацію нових співробітників, мінімізує ризики втрати ключових компетенцій та забезпечує безперервність бізнес-процесів. По-четверте, високий рівень соціального капіталу всередині організації сприяє кращій комунікації, швидшому прийняттю рішень та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат та довгостроковий розвиток [9, ст. 34; 10, ст. 56–58].

Для підприємств оптової торгівлі, до категорії яких належить ТОВ «Будзона», конкурентоспроможність людського капіталу має специфічні прояви. У цій галузі ключову роль відіграють не обсяги виробництва, а ефективність логістичних процесів, якість управління запасами, швидкість обробки замовлень, рівень клієнтського сервісу та здатність менеджерів аналізувати ринкову кон'юнктуру. Саме компетентність, досвід та комунікативні навички персоналу безпосередньо впливають на формування клієнтської бази, умов контрактів із постачальниками та підсумкову рентабельність операцій. В умовах обмежених фінансових ресурсів малого бізнесу оптимальне управління людським капіталом часто стає головною конкурентною перевагою, що компенсує відсутність масштабних інвестицій у фізичні активи та дозволяє підтримувати гнучку бізнес-модель [11, ст. 156–158].

У контексті сучасних викликів, таких як воєнний стан, міграція кваліфікованих кадрів, цифровізація бізнес-процесів та євроінтеграція, роль людського капіталу посилюється. Підприємства, які інвестують у розвиток гнучких навичок (soft skills), цифрову грамотність, систему безперервного навчання (lifelong learning) та створення умов для збереження ключових фахівців, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків та здатність до швидкого відновлення. Досвід останніх років свідчить, що компанії з високим рівнем розвитку людського капіталу здатні швидше переорієнтовувати бізнес-

процеси, адаптувати асортиментну політику та утримувати фінансову стабільність навіть у кризових умовах [12, ст. 41–43; 13, ст. 43].

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором зміни структури та якості людського капіталу. Цифровізація бізнес-процесів призводить до трансформації професійних навичок: зростає попит на *digital competencies*, аналітичне мислення, здатність працювати з великими масивами даних та сучасними програмними продуктами. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час працівників для креативних завдань, стратегічного планування та інноваційної діяльності, що підвищує загальну продуктивність праці [15, ст. 1; 16, ст. 3].

Водночас цифровізація створює виклики у формі цифрового розриву між працівниками різного віку та рівня освіти, що вимагає впровадження систем безперервного навчання (*lifelong learning*) та програм перекваліфікації. Підприємства, які інвестують у розвиток цифрової грамотності персоналу, демонструють вищу адаптивність до змін ринкового середовища та здатність швидше впроваджувати інновації. Для малих підприємств, таких як ТОВ «Будзона», цифровізація відкриває можливості оптимізації управлінських процесів, покращення комунікації з контрагентами та підвищення конкурентоспроможності на ринку навіть за обмежених фінансових ресурсів [11, ст. 201–203; 17].

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для людського капіталу. Масштабна міграція кваліфікованих кадрів за кордон призвела до втрати значної частини трудового потенціалу, особливо в критично важливих секторах економіки [12, ст. 67–69; 19, ст. 23]. За оцінками експертів, мільйони українців тимчасово або постійно залишили країну, що створює ризики дефіциту кваліфікованої робочої сили у післявоєнний період.

Психоемоційне навантаження на працівників, які залишилися в Україні, значно зросло через постійні повітряні тривоги, стрес, невизначеність майбутнього та втрату близьких. Це негативно впливає на продуктивність праці,

здоров'я персоналу та його здатність до довгострокового професійного розвитку. Багато підприємств зіткнулися з необхідністю адаптації бізнес-процесів до умов воєнного стану: перехід на віддалену роботу, зміна логістичних ланцюгів, переорієнтація на нові ринки збуту [12, ст. 72; 20, ст. 8–9].

Водночас війна активізувала процеси внутрішньої мобільності працівників, сприяла розвитку гнучких навичок (soft skills), таких як адаптивність, стресостійкість, здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Держава та бізнес розробляють програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх сімей, що включають пільгове працевлаштування, безкоштовне професійне навчання та психологічну реабілітацію [15, ст. 28; 16, ст. 12].

Для підприємств, таких як ТОВ «Будзона», стратегічним пріоритетом стає утримання ключових фахівців через створення безпечних умов праці, гнучкий графік, матеріальну та моральну підтримку, інвестиції у розвиток персоналу навіть в умовах обмежених ресурсів. Збереження та розвиток людського капіталу в умовах воєнного часу є запорукою не лише виживання бізнесу, але й майбутнього відновлення економіки України [11, ст. 234; 5, ст. 189].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що людський капітал є комплексною економічною категорією, яка поєднує інтелектуальні, професійні, здоров'я-орієнтовані та мотиваційні характеристики працівників. Його розвиток та ефективне використання виступають ключовим чинником підвищення продуктивності, інноваційності та фінансової стійкості підприємства. Теоретичне розуміння сутності та структури людського капіталу створює підґрунтя для розробки методичних інструментів його оцінювання, що буде розглянуто в наступному підрозділі [3, ст. 234; 5, ст. 145].

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу: система показників та індикаторів

Ефективне управління людським капіталом неможливе без його системного вимірювання та науково обґрунтованого оцінювання. Методологічний інструментарій діагностики конкурентоспроможності людського капіталу є одним із найбільш дискусійних напрямів сучасної економічної науки, оскільки поєднує елементи демографії, соціології, менеджменту, фінансового аналізу та інституційної економіки. Історично перші спроби кількісного виміру людського капіталу базувалися на розрахунку витрат на освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку як інвестицій, що генерують майбутні доходи. Згодом, у міру розвитку концепції, акцент змістився на результативні параметри – продуктивність, інноваційність, адаптивність та здатність персоналу генерувати додану вартість у конкретних ринкових умовах [3, ст. 234; 7, ст. 116].

У міжнародній практиці сформувалися уніфіковані макроекономічні індекси, такі як Індекс людського капіталу (Human Capital Index) Світового банку, Індекс людського розвитку (ІЛР) ПРООН та Європейський індекс навичок (European Skills Index). Ці інструменти оперують агрегованими показниками на рівні країн: очікувана тривалість здорового життя, середня та очікувана тривалість навчання, рівень зайнятості, якість інституційного середовища та індекси цифрових компетенцій населення [8, ст. 12; 10, ст. 56]. Попри їхню наукову цінність та порівняльну спроможність, ці методики мають обмежену придатність для діагностики на мікрорівні, оскільки не враховують специфіку окремих підприємств, галузеві особливості, внутрішні практики управління персоналом та реальні фінансово-економічні умови функціонування бізнесу. Тому для цілей випускної кваліфікаційної роботи доцільно зосередитися на методичних підходах, адаптованих до рівня суб'єкта господарювання та орієнтованих на прийняття управлінських рішень.

На підприємстві оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу має ґрунтуватися на комплексній системі показників, яка охоплює три взаємопов'язані блоки: кількісні, якісні та економічно-ефективні параметри. Така тривимірна структура дозволяє уникнути однобічності оцінки та забезпечує збалансоване врахування як ресурсного потенціалу, так і результативності його використання.

Кількісні параметри характеризують обсяг, структуру та стабільність трудових ресурсів підприємства. До них належать: середньоспискова чисельність працівників, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийому та вибуття, середній стаж роботи на підприємстві, вікова та професійно-кваліфікаційна структура персоналу, а також співвідношення керівників, фахівців, робітників і службовців. Динаміка цих індикаторів дозволяє оцінити сталість кадрового складу, виявити ризики втрати ключових компетенцій та спрогнозувати потреби у заміщенні посад. Наприклад, високий коефіцієнт плинності (понад 15–20 % на рік) свідчить про неефективну систему мотивації, невідповідність умов праці очікуванням персоналу або недостатню якість адаптації, що прямо знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [15, ст. 1; 16, ст. 3].

Якісні параметри відображають рівень розвитку компетенцій, освіти, здоров'я та мотиваційного потенціалу працівників. Система цих індикаторів включає: частку працівників із вищою або професійною освітою, рівень професійної кваліфікації (наявність сертифікатів, розрядів, допусків), кількість годин професійного навчання та підвищення кваліфікації на одного працівника за рік, індекс задоволеності працею, рівень виробничого травматизму та професійної захворюваності, а також частка персоналу, який володіє цифровими навичками та здатний працювати з сучасними обліково-аналітичними системами. У сучасних умовах цифрової трансформації та євроінтеграції особливо важливим показником стає рівень цифрової грамотності, оскільки він безпосередньо корелює зі швидкістю адаптації до нових програмних продуктів,

автоматизації процесів та ефективності комунікації з контрагентами [17, п. 4; 18, ст. 45].

Економічно-ефективні параметри інтегрують людський капітал із фінансовими результатами діяльності підприємства, переводячи якісні характеристики у вимірники економічної доцільності. До ключових індикаторів цього блоку належать: продуктивність праці (дохід або виробіток на одного працівника), питома вага фонду оплати праці у загальних витратах або чистому доході, коефіцієнт ефективності витрат на персонал (відношення чистого прибутку або операційного доходу до витрат на оплату праці), темпи зростання середньої заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності, а також рентабельність інвестицій у навчання та розвиток кадрів. Важливою умовою економічної доцільності є випереджальне зростання продуктивності праці порівняно з оплатою праці, що свідчить про інтенсифікацію виробничо-господарських процесів без надмірного навантаження на собівартість та збереження фінансової стійкості підприємства [19, ст. 8–9; 20, ст. 67].

Для отримання інтегральної оцінки конкурентоспроможності людського капіталу підприємства (ІКЛК) застосовуються методи зважування, нормування та агрегування показників. Найпоширенішим науково обґрунтованим підходом є метод відстані до еталону (ідеального значення), де кожен показник приводиться до безрозмірного вигляду за формулою:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{еталон}}}$$

Формула (1.1)

або методом лінійного масштабування у межах від 0 до 1 з урахуванням напрямку впливу (стимулятори чи дестимулятори). Інтегральний показник розраховується як зважена сума нормованих значень:

$$ІКЛК = \sum_{i=1}^n w_i \times X_{\text{норм}}$$

Формула (1.2)

де w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника, визначений експертним шляхом, методом ранжування або аналізу ієрархій Т. Сааті. Такий підхід дозволяє агрегувати різноманітні індикатори в єдиний вимірник, ранжувати підприємства за рівнем розвитку людського капіталу та виявляти структурні «вузькі місця», що потребують пріоритетного управлінського впливу [21; 22].

Альтернативними методичними підходами є рейтингові системи, бенчмаркінг та скорингові моделі. Бенчмаркінг передбачає порівняння фактичних показників підприємства з галузевими еталонами, середньоринковими значеннями або найкращими практиками конкурентів. Скорингові моделі, у свою чергу, дозволяють швидко класифікувати рівень конкурентоспроможності на «низький», «середній» або «високий» за допомогою порогових значень ключових індикаторів. Для малих підприємств, таких як ТОВ «Будзона», найбільш практичним є комбінований підхід: використання обмеженої кількості (8–12) найбільш репрезентативних показників з чітко визначеними вагами, що мінімізує витрати на збір даних, забезпечує достатню точність діагностики та дозволяє інтегрувати методику в поточну систему управлінського обліку [23, ст. 5; 24, ст. 3].

Особливістю методичного забезпечення для торговельних підприємств є акцент на показниках, що відображають ефективність клієнтського сервісу, логістичної координації, управління товарними запасами та обробки замовлень. У цьому контексті конкурентоспроможність людського капіталу оцінюється не лише через внутрішню продуктивність, а й через здатність персоналу забезпечувати високу оборотність оборотних активів, мінімізувати дебіторську заборгованість, утримувати клієнтську базу та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Саме ці аспекти будуть деталізовані в аналітичній частині роботи на матеріалах ТОВ «Будзона» з використанням динамічних порівнянь за 2021–2025 роки.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу має

бути адаптивним, багаторівневим та орієнтованим на прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Поєднання кількісних, якісних та економічних індикаторів у єдину систему з використанням методів інтегрального індексування, нормування та бенчмаркінгу створює надійну основу для діагностики стану персоналу, виявлення резервів підвищення його ефективності та формування стратегічних напрямів розвитку. Ці методичні засади стануть теоретичною базою для практичного аналізу в наступному підрозділі та розділах випускної кваліфікаційної роботи.

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в Україні

Ефективне формування, розвиток та використання людського капіталу в Україні неможливе без чіткого нормативно-правового регулювання та функціонування відповідних інституційних механізмів. Державна політика у цій сфері спрямована на створення умов для накопичення знань, підвищення кваліфікації, збереження здоров'я та забезпечення гідної оплати праці, що в сукупності формує конкурентоспроможний людський потенціал національної економіки. Нормативна база розвитку людського капіталу в Україні є багаторівневою та включає конституційні положення, закони, підзаконні акти, стратегічні документи та міжнародні зобов'язання держави.

Фундаментальною основою регулювання відносин у сфері людського капіталу є Конституція України, яка гарантує право на працю, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та гідний життєвий рівень [13, ст. 43, 46, 49]. Ці конституційні положення конкретизовані у спеціальному законодавстві, зокрема у Кодексі законів про працю України, який регулює трудові відносини, умови праці, оплату, гарантії та компенсації працівникам [14, ст. 21–23, 94–97]. Важливе місце посідають Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Про зайнятість населення», які формують правове підґрунтя для інвестування в освітній та кваліфікаційний компоненти людського капіталу [15, ст. 1, 4; 16, ст. 3, 7].

Стратегічним документом, що визначає довгострокові пріоритети державної політики у цій сфері, є Стратегія розвитку людського капіталу до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України [17, п. 4–7]. Документ визначає чотири ключові напрями: (1) розвиток освіти та навчання протягом життя; (2) забезпечення здоров'я та добробуту населення; (3) сприяння продуктивній зайнятості та гідній праці; (4) створення інституційного середовища для реалізації потенціалу людини. Реалізація Стратегії передбачає

координацію дій центральних та місцевих органів влади, бізнесу, громадського сектору та міжнародних партнерів.

Інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в Україні здійснюється системою органів виконавчої влади та спеціалізованих установ. Ключову роль відіграють Міністерство освіти і науки України (відповідає за освітню політику та наукові дослідження), Міністерство економіки України (координує політику у сфері зайнятості, продуктивності праці та економічного зростання), Міністерство соціальної політики України (реалізує заходи з охорони праці, соціального захисту та демографічної політики), а також Міністерство охорони здоров'я України (забезпечує формування здорового способу життя та доступність медичних послуг) [19, с. 23; 20, с. 3].

Важливим інститутом є Державна служба зайнятості, яка реалізує програми професійної орієнтації, перепідготовки та працевлаштування громадян, сприяє розвитку навичок, затребуваних на ринку праці, та надає підтримку вразливим категоріям населення [19, с. 45]. Національне агентство з кваліфікацій та секторальні ради з кваліфікацій забезпечують розробку та оновлення професійних стандартів, узгодження освітніх програм з потребами економіки та впровадження системи визнання неформальної освіти [15, с. 28].

Фінансове та податкове стимулювання інвестицій у людський капітал є важливим інструментом державної політики. Податковий кодекс України передбачає можливість віднесення витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників до складу витрат підприємства, що зменшує оподатковуваний прибуток [18, ст. 143.1]. Для суб'єктів малого підприємництва діють спрощені системи оподаткування, що вивільняють кошти для інвестування у розвиток персоналу. Водночас, на практиці спостерігається низька частка витрат бізнесу на навчання (за даними Держстату, менше 1% від фонду оплати праці у більшості МСП), що свідчить про недостатню ефективність існуючих стимулів та потребу в їх удосконаленні [19, с. 23].

Особливу увагу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення приділяється підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх сімей, осіб з інвалідністю внаслідок війни. Ухвалені закони та програми передбачають пільгове працевлаштування, компенсації роботодавцям за найм таких категорій, безкоштовне професійне навчання та психологічну реабілітацію [15, ст. 28; 16, ст. 12]. Ці заходи спрямовані на інтеграцію вразливих груп у ринок праці та запобігання втраті їхнього людського капіталу.

В контексті євроінтеграції Україна гармонізує національне законодавство з нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері визнання кваліфікацій, мобільності працівників, стандартів охорони праці та соціального діалогу [10, с. 78–80]. Участь у програмах ЄС (Erasmus+, Horizon Europe, EU4Skills) відкриває доступ до фінансування, обміну досвідом та впровадження кращих європейських практик у сфері розвитку людського капіталу. Імплементация Угоди про асоціацію з ЄС вимагає від України посилення інституційної спроможності, підвищення якості освіти та забезпечення конкурентоспроможності національного ринку праці.

Для підприємств, зокрема малих, таких як ТОВ «Будзона» нормативно-правове середовище створює як можливості, так і виклики. З одного боку, наявність чітких правил гри, можливості отримання державної підтримки та доступу до навчальних програм сприяє інвестуванню у персонал. З іншого боку, складність адміністрування податкових пільг, обмеженість фінансових ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці ускладнюють реалізацію політики розвитку людського капіталу на мікрорівні [23, с.5; 24, с. 3].

Таким чином, нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в Україні перебуває у стадії трансформації, адаптуючись до викликів воєнного часу, євроінтеграційних процесів та потреб післявоєнного відновлення [5, с. 145]. Ефективність реалізації державної політики залежить від координації дій усіх стейкхолдерів, адекватності фінансового забезпечення, гнучкості регуляторних механізмів та здатності бізнесу інтегрувати державні

ініціативи у власні стратегії управління персоналом. Саме ці аспекти будуть враховані при розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності людського капіталу ТОВ «Будзона» у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ТОВ «Будзона»

2.1 Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Будзона»

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи присвячено комплексному дослідженню стану формування та використання людського капіталу на прикладі конкретного суб'єкта господарювання – Товариства з обмеженою відповідальністю «Будзона» (далі – Підприємство). Вибір об'єкта дослідження зумовлений його відповідністю критеріям малого підприємництва, специфікою галузі оптової торгівлі та наявністю повного комплексу звітних даних за період 2021–2025 років, що дозволяє здійснити ретроспективний аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність персоналу.

ТОВ «Будзона» зареєстровано як юридична особа приватної форми власності (код ЄДРПОУ 39154191), місцезнаходження – м. Черкаси. Основний вид економічної діяльності визначено згідно з КВЕД 46.90 – «Неспеціалізована оптова торгівля». Підприємство функціонує відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства» та власного Статуту [23]. Організаційна структура управління побудована за лінійним принципом, що є типовим для малих підприємств та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, мінімізацію бюрократичних процедур та чіткий розподіл відповідальності. Вищим органом управління є загальні збори учасників, поточне керівництво здійснює директор, а організацію бухгалтерського обліку та фінансового контролю – головний бухгалтер. Окрема економічна служба як структурний підрозділ відсутня; функції планування, аналізу та контролю інтегровано в діяльність керівного складу, що зумовлено оптимізацією управлінських витрат та гнучкістю бізнес-моделі.

Для оцінки фінансово-господарського стану Підприємства та визначення вихідних передумов для аналізу людського капіталу здійснено дослідження динаміки ключових економічних показників за 2021–2025 роки на основі офіційної фінансової звітності (форми № 1-м, № 2-м) та внутрішньої облікової документації [24]. Результати узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Будзона» за 2021–2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2025/2021, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	47 057,7	22 185,8	48 898,3	33 627,7	71,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	42 153,1	19 496,6	44 212,1	29 619,1	70,3
Валовий прибуток, тис. грн	4 904,6	2 689,2	4 686,2	4 008,6	81,7
Чистий прибуток, тис. грн	1 549,6	439,7	2 072,1	1 870,2	120,7
Активи підприємства (баланс), тис. грн	13 957,4	–	13 994,0	16 613,8	119,0
Власний капітал, тис. грн	12 727,0	–	12 762,9	14 597,2	114,7
Середньооблікова чисельність, осіб	12	12	7	5	41,7
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	3 921,5	1 848,8	6 985,5	6 725,5	171,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	6 243,5	5 834,4	6 309,5	8 837,20	141,5

Джерело: розраховано автором за Формою 1, Формою 2. [24]

Аналіз динаміки доходної бази свідчить про значну волатильність, зумовлену впливом макроумов. У 2022 році спостерігалось критичне скорочення чистого доходу на 52,85 % порівняно з 2021 роком, що було наслідком порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та

загальної економічної дестабілізації. Проте у 2024 році Підприємство продемонструвало високу адаптивність: дохід не лише відновився, а й перевищив докризовий рівень (+120,40 % до 2022 р.), досягнувши 48 898,3 тис. грн. Корекція показника у 2025 році до 33 627,7 тис. грн (-31,23 %) відображає стратегічну переорієнтацію на більш маржинальні напрямки та оптимізацію асортиментної політики в умовах мінливої кон'юнктури.

Незважаючи на коливання виручки, чистий прибуток у 2024–2025 роках стабільно перевищує показники 2021 року (відповідно +33,6 % та +20,7 %). Це свідчить про ефективну оптимізацію витрат, підвищення операційної маржинальності та здатність управлінського персоналу забезпечувати фінансову стійкість навіть в умовах обмежених ресурсів.

У структурі активів спостерігається протилежна динаміка щодо необоротних та оборотних засобів. Вартість основних засобів скоротилася з 1 194,4 тис. грн (2021 р.) до 166,1 тис. грн (2025 р.), що обумовлено процесом амортизації та відсутністю масштабних капітальних інвестицій. Коефіцієнт оновлення основних засобів знизився до 0,05, а рівень зносу досяг 90,5 %, що вказує на необхідність планування заходів з технічного переозброєння. Натомість вартість оборотних активів зросла на 56,8 % за аналізований період, досягнувши 16 437,7 тис. грн у 2025 році. Збільшення відбулося переважно за рахунок товарних запасів (+101,4 %), що є стратегічним рішенням для забезпечення безперервності торгівлі в умовах нестабільності поставок.

Особливу увагу в контексті дослідження людського капіталу заслуговує аналіз трудових ресурсів підприємства. За 2021–2025 рр. середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 12 до 5 осіб, тобто на 58,3 %. Водночас продуктивність праці демонструвала стійку тенденцію до зростання: якщо у 2021 році на одного працівника припадало 3 921,5 тис. грн чистого доходу, то у 2025 році цей показник досяг 6 725,5 тис. грн, що на 71,5 % більше. Найвищий рівень продуктивності був зафіксований у 2024 році – 6 985,5 тис. грн на особу. Зростання ефективності використання трудових ресурсів відбулося завдяки

оптимізації чисельності персоналу та підвищенню результативності праці кожного працівника. Позитивною є також динаміка середньомісячної заробітної плати, яка збільшилася з 6 243,5 грн у 2021 році до 8 837,2 грн у 2025 році, або на 41,5 %. Це свідчить про збереження мотиваційної складової управління персоналом та прагнення підприємства забезпечити належний рівень матеріального стимулювання працівників. Таким чином, результати аналізу підтверджують, що розвиток людського капіталу на підприємстві відбувається переважно за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективнішого використання кадрового потенціалу та зростання рівня оплати праці, що позитивно впливає на конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Будзона» є стабільним суб'єктом малого бізнесу з високою адаптивністю до зовнішніх шоків. Фінансові результати 2024–2025 років підтверджують здатність підприємства відновлювати прибутковість попри скорочення дохідної бази, що досягається за рахунок оптимізації витрат, стратегічного нарощування оборотних активів та підвищення продуктивності праці. Критичний знос основних засобів та відсутність спеціалізованої економічної служби визначають основні структурні обмеження для подальшого розвитку. Виявлені тенденції створюють емпіричну базу для глибшого оцінювання кількісних та якісних параметрів людського капіталу, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2 Оцінка кількісних та якісних параметрів людського капіталу підприємства

Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від стану та якості його людського капіталу. Для ТОВ «Будзона», як малого підприємства оптової торгівлі, оцінка кількісних та якісних параметрів персоналу має критичне значення, оскільки саме компетентність, мотивація та продуктивність обмеженого кола працівників визначають конкурентні переваги підприємства в умовах ринкової нестабільності [3, с. 234; 5, с. 145].

Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «Будзона» за 2021–2025 роки свідчить про проведення цілеспрямованої оптимізації штату у відповідь на зовнішні економічні виклики. Кількісна характеристика персоналу наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Будзона» за 2021–2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2025/2021, %
Середньоспискова чисельність, осіб	12	12	7	7	58,3
у т.ч. керівники	1	1	1	1	100,0
спеціалісти	1	1	0	0	0,0
працівники основної діяльності	10	10	6	6	60,0
– з них робітники	3	3	2	2	66,7
– службовці	2	2	1	1	50,0
непромисловий персонал	2	2	1	1	50,0
Коефіцієнт плинності, %	8,33	8,33	71,43	0,00	–
Коефіцієнт обороту з прийому, %	16,67	8,33	14,29	0,00	–
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,33	8,33	85,71	0,00	–

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності з праці ТОВ «Будзона».

Скорочення загальної чисельності на 41,67% (з 12 до 7 осіб) у 2024 році було стратегічним рішенням керівництва, спрямованим на зниження постійних

витрат та підвищення операційної ефективності в умовах економічної невизначеності [11, с. 234]. При цьому керівний склад зберігся у повному обсязі, що забезпечило стабільність управління та збереження ключових компетенцій.

Показники руху персоналу демонструють високу волатильність: у 2024 році коефіцієнт плинності досяг 71,43%, що було зумовлено масовим звільненням працівників за власним бажанням у період оптимізації. У 2025 році рух персоналу повністю стабілізувався (коефіцієнти прийому та звільнення дорівнюють 0%), що свідчить про досягнення оптимальної структури штату для поточного рівня діяльності [19, с. 45].

Якісний склад працівників ТОВ «Будзона» формується з урахуванням специфіки оптової торгівлі та вимог до ключових компетенцій персоналу. Якісна характеристика персоналу наведена у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Характеристика якісних параметрів людського капіталу ТОВ «Будзона» (2025 р.)

Параметр	Значення	Питома вага, %
Працівники з вищою освітою	3	42,9
Працівники з професійно-технічною освітою	3	42,9
Працівники із середньою освітою	1	14,2
Середній стаж роботи на підприємстві, років	4,2	—
Працівники, які пройшли підвищення кваліфікації за останні 3 роки	5	71,4
Працівники, які володіють цифровими навичками (Excel, CRM, М.Е.Дос, Google Workspace)	7	100
Працівники з досвідом роботи у сфері торгівлі понад 5 років	4	57,1

Джерело: розраховано автором на основі кадрової документації ТОВ «Будзона».

Аналіз якісних параметрів дозволяє зробити такі висновки:

1. Освітній рівень: 85,8% працівників мають вищу або професійно-технічну освіту, що відповідає вимогам до кваліфікації персоналу торговельного підприємства [15, ст. 4].

2. Досвід роботи: середній стаж 4,2 роки свідчить про достатню стабільність кадрового складу та накопичення галузевих компетенцій.

3. Цифрова грамотність: 100% працівників володіють базовими цифровими навичками (робота з обліковими системами, електронною поштою, офісними програмами), що є критично важливим в умовах цифровізації бізнес-процесів [11, с. 201–203].

4. Підвищення кваліфікації: 71,4% працівників пройшли курси підвищення кваліфікації або професійне навчання за останні три роки, що підтверджує орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу [16, ст. 7].

5. Продуктивність праці є інтегральним показником ефективності використання людського капіталу, що поєднує кількісні та якісні параметри персоналу (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка показників продуктивності праці в ТОВ «Будзона» за 2021–2025 рр.

№	Показник	2021 рік	2022 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх. 2025/2021	Темп росту, %
1	Чистий прибуток, тис. грн	1 549,60	439,7	2 072,10	1 870,10	320,5	120,7
2	Середньооблікова чисельність, осіб	12	12	7	5	-7	41,7
3	Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 921,50	1 848,80	6 985,50	6 725,50	2 804,00	171,5

4	Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	899,06	840,15	530,2	530,2	-368,86	59
5	Середньомісячна заробітна плата, грн	6 243,50	5 834,40	6 311,90	8 837,24	2 593,70	141,5
6	Коефіцієнт ефективності витрат на персонал (Кеф)	1,39	0,42	3,11	2,78	1,39	200

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Будзона»

Аналіз показників ефективності використання людського капіталу дозволяє виявити такі закономірності:

1. У 2022 році продуктивність праці скоротилася до 1 848,8 тис. грн на одного працівника, що на 52,85 % менше порівняно з 2021 роком. Основною причиною стало істотне зменшення обсягів реалізації продукції в умовах воєнного стану при збереженні чисельності персоналу.
2. У 2024 році продуктивність праці досягла максимального значення – 6 985,5 тис. грн на особу, що на 277,8 % перевищило рівень 2022 року. Таке зростання стало результатом оптимізації кадрового складу та відновлення обсягів господарської діяльності підприємства.
3. У 2025 році продуктивність праці дещо знизилася до 6 725,5 тис. грн на особу, однак залишилася на 71,5 % вищою за показник 2021 року. Це свідчить про збереження високої ефективності використання трудових ресурсів навіть за умов скорочення чисельності персоналу до п'яти осіб.

Коефіцієнт ефективності витрат на персонал також характеризується позитивною динамікою. Якщо у 2021 році на кожну гривню витрат на персонал припадало 1,39 грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник зріс до 2,78 грн, тобто у 2 рази. Найвищого значення коефіцієнт досяг у 2024 році (3,11), що свідчить про високу результативність використання коштів, спрямованих на персонал.

Важливим аспектом оцінки людського капіталу є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. За досліджуваний період продуктивність праці зросла на 71,5 %, тоді як середньомісячна заробітна плата збільшилася на 41,5 %. Отже, темпи зростання продуктивності випереджають темпи зростання оплати праці, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення економічної ефективності використання людського капіталу без надмірного зростання витрат підприємства на персонал.

Таблиця 2.5

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці в
ТОВ «Будзона»

Період	Темп зростання продуктивності, %	Темп зростання середньої зарплати, %	Співвідношення (продуктивність/зарплата)
2022/2021	47,1	93,4	0,50
2024/2022	377,8	108,1	3,49
2025/2024	68,8	100,0	0,69
2025/2021	122,5	101,1	1,21

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Будзона»

Отримані дані свідчать, що у 2024 році спостерігалось значне випередження темпів зростання продуктивності над темпами зростання заробітної плати (співвідношення 3,49), що забезпечило стрімке підвищення прибутковості. У 2025 році співвідношення становило 0,69, що вказує на певне уповільнення зростання продуктивності при збереженні рівня оплати праці. Однак у цілому за період 2021–2025 рр. продуктивність зросла швидше за заробітну плату (співвідношення 1,21), що підтверджує економічну доцільність кадрової політики підприємства.

1. ТОВ «Будзона» –провело цілеспрямовану оптимізацію чисельності персоналу, скоротивши штат на 58,33% (з 12 до 5 осіб), що дозволило знизити операційні витрати та підвищити гнучкість управління.

2. Якісні параметри людського капіталу відповідають вимогам сучасного торговельного бізнесу: 85,8% працівників мають відповідну освіту, 100% володіють цифровими навичками, 71,4% пройшли підвищення кваліфікації за останні три роки.

3. Продуктивність праці демонструє позитивну довгострокову динаміку: у 2025 році показник на 22,5% перевищує докризовий рівень 2021 року, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

4. Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці за період 2021–2025 рр. становить 1,21, що підтверджує економічну обґрунтованість кадрової політики та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

5. Стабілізація показників руху персоналу у 2025 році (нульова плінність) свідчить про досягнення оптимальної структури штату та задоволеність працівників умовами праці.

Виявлені закономірності створюють емпіричну базу для аналізу витрат на формування та розвиток людського капіталу, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

2.3. Аналіз витрат на формування та розвиток людського капіталу -та їх вплив на фінансові результати підприємства

Ефективне управління людським капіталом неможливе без чіткого розуміння того, які ресурси підприємство спрямовує на розвиток, утримання та мотивацію персоналу, та яку віддачу воно отримує від цих інвестицій. Для малих підприємств, таких як ТОВ «Будзона», цей аспект набуває особливої ваги, оскільки обмеженість фінансових ресурсів вимагає пріоритизації інвестицій та максимальної віддачі від кожної гривні, вкладеної в персонал [3, с. 234; 5, с. 145]. Саме тому в даному підрозділі здійснено комплексний аналіз інвестиційної політики підприємства у сфері людського капіталу за 2021–2025 роки та оцінено її вплив на ключові фінансово-економічні показники діяльності.

На основі даних фінансової звітності та внутрішньої аналітики ТОВ «Будзона» проаналізовано динаміку загальних витрат на персонал, структуру інвестицій у розвиток компетенцій працівників, а також коефіцієнт ефективності таких вкладень. Результати аналізу узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат на персонал ТОВ «Будзона» за 2021–2025 рр., тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх. 2025/2021	Темп зрост., %
Фонд оплати праці	899,06	840,15	530,20	530,20	-368,86	59,0
Єдиний соціальний внесок	197,79	184,83	116,64	116,64	-81,15	59,0
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	12,30	8,50	15,20	18,70	+6,40	152,0
Соціальні гарантії та пільги	4,20	5,80	2,90	3,50	-0,70	83,3
Охорона праці та безпека	0,95	0,72	0,85	3,56	+2,61	374,7
Усього витрат на персонал	1 114,30	1 040,00	665,79	672,6	-441,7	60,4
Чисельність персоналу, осіб	12	12	7	5	-7	58,3
Витрати на 1 працівника, тис. грн	92,86	86,67	95,11	96,09	+3,23	103,5

Частка у чистому доході, %	2,37	4,69	1,36	2,00	-0,37	84,4
----------------------------	------	------	------	------	-------	------

Джерело: розраховано автором на основі даних ОСВ та фінансової звітності ТОВ «Будзона»

Загальна динаміка скорочення витрат на персонал на 40,4% прямо корелює зі зменшенням чисельності штату з 12 до 5 осіб. Проте з точки зору економіки управління важливо, що витрати у розрахунку на одного працівника зросли з 92,86 тис. грн до **96,09 тис. грн (+3,5%)**. Це свідчить про зміну стратегії: підприємство відмовилося від утримання великої кількості персоналу на користь вищої оплати та кращого забезпечення 7 ключових фахівців [24, ст. 34].

Особливо позитивним трендом є зростання витрат на навчання на **52,0%** (з 12,3 тис. грн до 18,7 тис. грн). В умовах війни та обмежених ресурсів це підтверджує орієнтацію керівництва на капіталізацію знань як основну конкурентну перевагу [16, ст. 7; 11, ст. 201]. Частка витрат на персонал у чистому доході на рівні 2% є оптимальною для торговельного бізнесу та вказує на високу ефективність операційної діяльності [24, ст. 28].

Для оцінки реального впливу цих інвестицій на фінансові результати розраховано коефіцієнт ефективності витрат на персонал (**Кеф**), який показує, скільки гривень чистого прибутку приносить кожна гривня, вкладена в працівників:

$$\text{Кеф} = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати на персонал} \quad \text{Формула (2.1)}$$

де, Кеф – коефіцієнт ефективності витрат на персонал;

- Чистий прибуток – фінансовий результат після оподаткування, тис. грн;
- Витрати на персонал – загальні витрати на оплату праці, ЄСВ, навчання та соціальні гарантії, тис. грн.

Оцінка ефективності витрат на людський капітал наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності витрат на людський капітал ТОВ «БУДЗОНА»

Показник	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий прибуток, тис. грн	1 549,6	439,7	2 072,1	1 870,1
Витрати на персонал, тис. грн	1 114,3	1 038,3	668,3	672,6
Кеф (грн прибутку на 1 грн витрат)	1,39	0,42	3,1	2,78
Темп зростання Кеф, %	100,0	30,2	223,0	200,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Будзона»

Аналіз даних табл. 2.7 демонструє, що після кризового 2022 року (Кеф = 0,42) підприємство досягло вражаючого відновлення. У 2024–2025 роках Кеф становив 3,11 та 2,78 відповідно, що на **100–123%** перевищує докризовий рівень 2021 року. Це прямий результат капіталізації людського капіталу: менша кількість людей (7 осіб), володіючи цифровими навичками та вищою кваліфікацією, здатна генерувати прибуток, що у 4 рази перевищує показники кризи [11, ст. 203; 30, ст. 118].

Проблемні аспекти професійного розвитку та капіталізації персоналу: Незважаючи на високу ефективність, аналіз виявив системні обмеження, що стримують подальше зростання конкурентоспроможності ТОВ «Будзона»:

- 1. Стихійність професійного зростання:** 71,4% працівників пройшли навчання за 3 роки, проте ці інвестиції (18,7 тис. грн) є фрагментарними та не мають стратегічного плану.
- 2. Невикористаний потенціал наставництва:** 10-річний досвід директора та бухгалтера не формалізований [23, ст. 8]. Це «неявне знання» не капіталізується, що створює ризики при можливій зміні персоналу.
- 3. Відсутність оцінки ROI:** Підприємство не розраховує окупність витрат на розвиток кадрів, що робить інвестиції в персонал «витратами періоду», а не стратегічним активом [3, ст. 234].
- 4. Дисбаланс 2025 року:** Падіння індексу співвідношення продуктивності та оплати праці до 0,69 (табл. 2.5) свідчить про те, що поточна система мотивації почала втрачати свою стимулюючу функцію [24, ст. 34].

За результатами аналізу, представленого в таблицях 2.6–2.7, проведено узагальнення основних характеристик людського капіталу ТОВ «Будзона» та визначено його роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Професійне зростання працівників: Процес якісного вдосконалення людського капіталу на підприємстві відбувається активно. Це підтверджується тим, що 71,4% працівників пройшли підвищення кваліфікації за останні три роки. Витрати у розрахунку на одну особу зросли на 3,5%, що на фоні цифрової грамотності персоналу (100%) свідчить про реальне капіталізаційне зростання компетенцій.

Причини скорочення фонду оплати праці (ФОП): Зменшення ФОП на 41% (з 899,06 тис. грн до 530,2 тис. грн) було стратегічним управлінським рішенням щодо оптимізації чисельності штату з 12 до 7 осіб у 2024 році. Це дозволило підприємству знизити операційне навантаження при збереженні ключового керівного складу.

Інвестиції в розвиток людського капіталу: Підприємство здійснює інвестиції за такими напрямками: професійне навчання (зростання на 52,0%), забезпечення соціальних гарантій та охорона праці. Охорона праці та безпека у 2025 році зросли майже у 4 рази, що є критично важливим для збереження життя та здоров'я персоналу в умовах воєнного стану.

Вплив інвестицій на ефективність діяльності: Прямий зв'язок між інвестиціями та ефективністю доведено зростанням продуктивності праці на 22,5% порівняно з 2021 роком та виходом на рівень 2,78 грн прибутку на кожну гривню витрат на персонал. Саме цільові вкладення в навчання дозволили меншій кількості людей генерувати вищі фінансові результати у 2024–2025 роках

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «Будзона»

3.1 Стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу малого підприємства в умовах повоєнного відновлення

Умови післявоєнного відновлення економіки України формують нові вимоги до суб'єктів господарювання, змушуючи їх переглядати підходи до управління найціннішим активом – людським капіталом. Для малих підприємств оптової торгівлі, до яких належить ТОВ «Будзона», стратегічне планування в цій сфері має базуватися не на екстенсивному розширенні штату, а на інтенсифікації використання потенціалу наявних працівників, підвищенні їхньої адаптивності та цифрової грамотності [29, ст. 48].

Аналіз, проведений у другому розділі роботи, засвідчив, що ТОВ «Будзона», успішно пройшло етап екстенсивної оптимізації, скоротивши чисельність персоналу з 12 до 7 осіб у 2024 році [24, ст. 15]. Це дозволило знизити операційні витрати та підвищити гнучкість управління. Однак подальше зростання конкурентоспроможності підприємства лише за рахунок скорочення витрат є вичерпаним ресурсом. Виявлене у 2025 році співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати на рівні 0,69 сигналізує про стратегічний ризик: випереджальне зростання оплати праці над її результативністю у довгостроковій перспективі призведе до зниження рентабельності та вимивання обігових ₴.

Для формування науково обґрунтованої стратегії розвитку проведено SWOT-аналіз конкурентоспроможності людського капіталу підприємства, що дозволяє систематизувати внутрішні можливості та зовнішні загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз конкурентоспроможності людського капіталу ТОВ
«Будзона»,

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. 100% рівень цифрової грамотності персоналу; 2. Стабільність колективу та нульова плинність кадрів у 2025 році; 3. Зростання продуктивності праці на 22,5% порівняно з 2021 роком.	1. Критичний знос основних засобів (90,5%), що стримує ріст ефективності; 2. Відсутність окремої економічної служби та перевантаження керівництва; 3. Порушення балансу між ростом продуктивності та оплати праці (індекс 0,69).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження систем безперервного онлайн-навчання (lifelong learning); 2. Автоматизація рутинних операцій для розвантаження персоналу. 3. Використання державних програм підтримки малого бізнесу .	1. Посилення дефіциту кваліфікованих кадрів через міграційні процеси; 2. Зниження платоспроможного попиту на ринку будівельних матеріалів; 3. Ризик втрати ключових фахівців в умовах воєнного стану .

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності та внутрішніх документів ТОВ «Будзона».

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на конкурентоспроможність його людського капіталу. Однак сам по собі SWOT-аналіз лише констатує наявність цих факторів, але не дає відповіді на питання, як саме їх використовувати для формування конкретних управлінських рішень. Для переходу від аналізу до стратегічних дій необхідно побудувати матрицю стратегій TOWS. Саме на основі TOWS-матриці буде обґрунтовано три ключові стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу ТОВ «Будзона» (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця стратегій TOWS для ТОВ «Будзона»

Стратегії	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Стратегія SO (Максі-Максі): Використання 100% цифрової грамотності (S1) та високої продуктивності (S3) для впровадження платформ онлайн-навчання (O1) та автоматизації процесів (O2) з метою подальшого зростання ефективності.	Стратегія ST (Максі-Міні): Використання стабільності колективу (S2) та цифрових навичок (S1) для протидії дефіциту кадрів (Т1) та ризику втрати фахівців (Т3) через розробку програм лояльності та утримання.
Слабкі сторони (W)	Стратегія WO (Міні-Максі): Використання автоматизації (O2) та онлайн-навчання (O1) для розвантаження керівництва (W2) та відновлення балансу між продуктивністю й оплатою праці (W3) шляхом впровадження KPI.	Стратегія WT (Міні-Міні): Термінова реструктуризація системи мотивації (W3) та перерозподіл аналітичних функцій (W2) для запобігання вигоранню та втраті ключових фахівців в умовах міграційних ризиків (Т3).

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності та внутрішніх документів ТОВ «Будзона».

Побудована TOWS-матриця дає змогу трансформувати перелік виявлених факторів у конкретні управлінські рішення. На відміну від SWOT-аналізу, який лише констатує наявність сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, матриця TOWS формує стратегічні перехресні вектори, що безпосередньо визначають пріоритети розвитку людського капіталу підприємства. Кожен із трьох стратегічних пріоритетів логічно впливає з відповідної клітинки TOWS-матриці та адаптований до організаційно-штатної специфіки ТОВ «Будзона», де функції стратегічного управління, економічного аналізу та HR-адміністрування поєднані в особі директора та головного бухгалтера.

Пріоритет 1: Перехід від екстенсивної економії до інтенсивного розвитку ключових компетенцій (базується на стратегії SO «Максі-Максі»). Цей пріоритет

є прямим результатом поєднання внутрішніх сильних сторін підприємства (S1 – 100% рівень цифрової грамотності персоналу; S3 – зростання продуктивності праці на 22,5% порівняно з 2021 роком) із зовнішніми можливостями ринку (O1 – доступність платформ безперервного онлайн-навчання; O2 – інструменти автоматизації рутинних бізнес-процесів). Стратегія SO передбачає використання наявного потенціалу для максимізації віддачі від кожного працівника без розширення штату. Оскільки чисельність персоналу ТОВ «Будзона» стабілізувалася на рівні 7 осіб, подальше зростання конкурентоспроможності можливе лише за рахунок інтенсифікації використання наявних компетенцій. Аналіз витрат засвідчив, що інвестиції у навчання у 2025 році склали лише 18,7 тис. грн, що вказує на фрагментарний характер розвитку. Тому стратегічним завданням стає впровадження системної, але бюджетної моделі навчання, орієнтованої на безпосередні операційні потреби: управління товарними запасами, робота з дебіторською заборгованістю, поглиблене володіння CRM- та обліковими модулями. Очікуваним результатом реалізації цього пріоритету є підвищення продуктивності праці на 8–10% протягом 12 місяців, скорочення часу на виконання стандартних операцій на 15% та формування кадрового резерву з числа мультифункціональних фахівців, здатних замінювати колег у разі тимчасової відсутності.

Пріоритет 2: Розвиток мультифункціональності та цифрових навичок (digital competencies) персоналу (базується на стратегії WO «Міні-Максі»). Цей напрямок впливає з необхідності усунення ключової слабкості підприємства (W2 – відсутність окремої економічної служби та перевантаження керівництва адміністративними функціями) шляхом використання зовнішніх можливостей (O1, O2). В умовах малого бізнесу створення повноцінного аналітичного відділу є економічно недоцільним, проте це не означає, що аналітичні функції мають залишатися виключно на директорі та бухгалтері. Стратегія WO передбачає делегування частини аналітичних та контрольних повноважень лінійному персоналу через підвищення їхньої цифрової грамотності. Зокрема, менеджери з

продажу мають опанувати базові інструменти фінансового аналізу для самостійного моніторингу дебіторської заборгованості та маржинальності угод, а складський персонал – використовувати модулі складського обліку для прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів. Це дозволить розвантажити керівництво від операційного контролю та перенаправити його зусилля на стратегічне планування та роботу з ключовими контрагентами. Реалізація цього пріоритету забезпечить скорочення часу на підготовку управлінських звітів на 20–25%, підвищить якість прийнятих рішень за рахунок оперативного доступу до аналітики на рівні лінійних фахівців та компенсує структурні обмеження малого підприємства шляхом розподілу аналітичних функцій між кваліфікованими працівниками.

Пріоритет 3: Стратегія утримання (retention) персоналу та розширення нематеріальної мотивації (базується на стратегіях ST «Максі-Міні» та WT «Міні-Міні»). Цей пріоритет є комплексною відповіддю на зовнішні загрози (T1 – дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси; T3 – ризик втрати ключових фахівців в умовах воєнного стану) та внутрішні слабкості (W3 – порушення балансу між темпами зростання продуктивності та оплати праці, індекс 0,69 у 2025 році). Стратегії ST та WT вимагають використання стабільності колективу (S2 – нульова плинність у 2025 році) для нейтралізації ризиків втрати персоналу та одночасного виправлення диспропорції в системі стимулювання. Оскільки механічне підвищення окладів без прив'язки до результатів призводить до зниження рентабельності, пріоритетом стає розвиток гібридної моделі мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Матеріальна складова має бути трансформована у змінну бонусну систему, прив'язану до індивідуальних KPI, тоді як нематеріальна – включати гнучкий графік, визнання професійних досягнень, розширення повноважень та формування культури довіри. Це дозволить зберегти лояльність 7 ключових працівників навіть у разі тимчасового тиску на фонд оплати праці, знизити ризик міграції фахівців та відновити випереджальні темпи зростання продуктивності

порівняно із заробітною платою. Очікуваним результатом є стабілізація коефіцієнта плинності на рівні не більше 5% річних, підвищення індексу задоволеності персоналу та забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах зовнішньої невизначеності.

Реалізація цих трьох стратегічних пріоритетів вимагає не лише зміни підходів керівництва, а й відповідного інструментального та організаційного забезпечення. Зокрема, неможливо ефективно керувати тим, що не вимірюється та не капіталізується. Тому логічним продовженням стратегічного бачення має стати впровадження проєктних пропозицій щодо вдосконалення системи обліку витрат на персонал, цільової KPI-мотивації та інституціоналізації внутрішнього наставництва. Це дозволить трансформувати людський капітал з витратної статті балансу в реальний генеруючий актив, що забезпечує сталий ріст фінансових результатів. Детальне розкриття механізмів впровадження та економічне обґрунтування запропонованих заходів буде здійснено у наступних підрозділах даного розділу.

3.2. Проєктні пропозиції щодо удосконалення мотивації та підвищення кваліфікації працівників

Аналітичне дослідження стану людського капіталу ТОВ «Будзона», проведене у другому розділі, виявило низку критичних розривів між наявним потенціалом персоналу та ефективністю його використання. Зокрема, стабілізація штату на рівні 7 осіб після радикальної оптимізації 2024 року створила об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку, проте існуюча система управління залишається орієнтованою виключно на підтримання поточних операцій, а не на стратегічне зростання конкурентоспроможності [25, ст. 14; 29, ст. 48]. Найбільш загрозливим виявленим трендом є падіння індексу співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання оплати праці до рівня 0,69 у 2025 році. Цей дисбаланс свідчить про поступове вимивання прибутку підприємства через неефективну, незбалансовану систему стимулювання, яка не мотивує персонал до реального підвищення виробітку та не корелює винагороду з кінцевим фінансовим результатом [3, ст. 234; 24, ст. 30].

Для усунення цих системних дефектів та трансформації людського капіталу з витратної статті в реальний генеруючий актив пропонується реалізація комплексного проєкту. Даний проєкт базується на трьох взаємопов'язаних напрямках: впровадженні цільової системи KPI-мотивації, переході до цифрової моделі безперервного навчання (Lifelong Learning) та інституціоналізації внутрішнього наставництва.

1. Впровадження системи матеріального стимулювання на основі ключових показників ефективності (KPI)

Традиційна система оплати праці в ТОВ «Будзона» ,яка базується на фіксованих окладах, в умовах воєнної нестабільності та високої волатильності ринку перестала виконувати свою головну функцію – орієнтацію персоналу на результат. Пропонується перехід до гнучкої моделі, де 10–15% загального місячного доходу працівника становить змінна бонусна частина, яка напряду залежить від виконання індивідуальних та колективних індикаторів ефективності [11, ст. 201].

Впровадження KPI дозволить цілеспрямовано розв’язати проблему уповільнення оборотності активів, яка у 2025 році досягла критичних 175,61 дня [24, ст. 38]. Кожен з 7 працівників має отримати чіткий вектор діяльності, що безпосередньо корелює з фінансовим станом фірми. Детальна проєктна матриця ключових показників наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проєктна матриця ключових показників ефективності (KPI) для
персоналу «Будзона»

Категорія персоналу	Ключовий показник ефективності (KPI)	Цільове значення та вага	Джерело контролю
Керівник та головний бухгалтер	Рентабельність витрат на персонал та відсутність податкових штрафів	Зростання Кеф до 3,0 (вага 0,4)	Звіт про фінансові результати
Менеджер з продажу	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Скорочення терміну погашення на 5-10% (вага 0,5)	ОСВ по рахунку 36
Завідуючий складом (комірник)	Коефіцієнт точності обліку запасів та швидкість відвантаження	Відхилення при інвентаризації < 0,1% (вага 0,4)	Акти інвентаризації, складські звіти
Менеджер із закупівель та логістики	Швидкість обробки замовлень та оборотність товарних запасів	Скорочення терміну зберігання запасів на 10-15% (вага 0,4)	Складські звіти, дані CRM-системи

Джерело: авторська розробка на основі [11, ст. 201; 23, ст. 8-12].

Деталізуємо механізм розрахунку та обґрунтування кожного показника. Для керівного складу (директора та головного бухгалтера) KPI у вигляді рентабельності витрат на персонал (Кеф) є стратегічним вибором. Оскільки у

2025 році цей показник склав 2,78, його цільове зростання до 3,0 вимагатиме від керівництва не просто адміністративного контролю виплат, а активного пошуку шляхів підвищення маржинальності продажів та оптимізації структури собівартості, яка наразі займає понад 90% у структурі витрат [24, ст. 50].

Для менеджерів з продажу акцент на дебіторській заборгованості є прямою відповіддю на дефіцит ліквідності. Уповільнення оборотності активів до 175 днів означає, що кошти підприємства «заморожені» у розрахунках з покупцями. Мотивація менеджера через KPI змусить його не лише нарощувати обсяги реалізації, а й жорстко стежити за платіжною дисципліною клієнтів, що є критично важливим для виживання малого бізнесу [7, ст. 118].

Для менеджерів із закупівель та логістики в умовах високої частки товарних запасів у структурі активів (79,5%) та уповільнення оборотності до 175,61 дня, головним завданням стає оптимізація рівня запасів та прискорення їх оборотності. Встановлення KPI щодо скорочення терміну зберігання запасів на 10-15% дозволить вивільнити обігові кошти та зменшити ризики заморожування ліквідності в товарних залишках [24, ст. 36].

Впровадження цієї системи дозволить кардинально змінити саму філософію управління в ТОВ «Будзона», що наочно продемонстровано у порівняльній характеристиці чинної та проєктної систем мотивації (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика чинної та проєктної систем мотивації ТОВ
«Будзона»

Параметр порівняння	Чинна система (адміністративна)	Проєктна система (цільова KPI)
Структура оплати	100% фіксований оклад	85-90% фіксований оклад + 10-15% KPI-бонус
Орієнтація персоналу	На процес (формальне виконання обов'язків)	На результат (прибуток, оборотність активів)
Вплив на витрати	Зростають незалежно від фінансового результату	Корелюють із фінансовим результатом підприємства

Механізм контролю	Прямий адміністративний нагляд керівника	Самоконтроль працівника через прозорі показники
-------------------	--	---

Джерело: розраховано автором на основі штатного розкладу та фінансових даних ТОВ «Будзона».

2. Перехід до цифрової моделі безперервної освіти (Lifelong Learning)

Другим стратегічним напрямом проекту є якісне оновлення людського капіталу. Як показав аналіз у підрозділі 2.3, фактичні інвестиції ТОВ «Будзона» у навчання є мізерними — лише 18,7 тис. грн у 2025 році, що в середньому становить 2,6 тис. грн на одну особу на рік. Така сума дозволяє проводити лише епізодичні інструктажі, але не забезпечує розвиток сучасних цифрових та логістичних компетенцій, необхідних для післявоєнного відновлення.

Пропонується радикальна зміна підходу: відмова від випадкових курсів на користь системної корпоративної підписки на освітні онлайн-платформи (Prometheus, EdEra), що дозволить забезпечити 100% охоплення персоналу професійним розвитком без відриву від виробничого процесу.

Таблиця 3.5

Бюджет та освітні траєкторії програми навчання персоналу ТОВ «Будзона» на 2026 рік

Напрямок навчання	Кількість осіб	Вартість на 1 особу, грн	Загальні витрати, грн	Очікувана зміна в бізнес-процесах
Управління логістикою та ланцюгами постачання	2	2 800	5 600	Скорочення терміну зберігання запасів на складі
Сучасні методи фінансового менеджменту та аналітики	1	2 800	2 800	Впровадження щотижневого моніторингу KPI
Ефективні B2B продажі та переговори	4	2 800	11 200	Збільшення частки передплати від клієнтів
Усього	7	—	19 600	—

Джерело: на основі штатного розкладу, звіту про професійне навчання працівників (форма № 6-ПВ) та положення про оплату праці ТОВ «Будзона».

Обґрунтування бюджету: Загальна вартість проєкту (19,6 тис. грн) лише на 4,8% перевищує фактичні витрати 2025 року. Проте ефективність такого підходу значно вища, оскільки навчання стає системним. Опанування цифрових інструментів фінансового менеджменту дозволить бухгалтеру швидше формувати аналітичні звіти, що частково компенсує відсутність на підприємстві окремої економічної служби [23, ст. 5].

Для менеджерів з продажу акцент на техніках переговорів допоможе реалізувати KPI щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості. Такий синергетичний ефект між навчанням та мотивацією є ключем до підвищення загальної конкурентоспроможності людського капіталу [3, ст. 234; 29, ст. 50].

3. Формалізація системи внутрішнього наставництва

Додатковим, безвитратним елементом проєкту є інституціоналізація внутрішнього наставництва. Директор та головний бухгалтер ТОВ «Будзона» мають галузевий досвід понад 10 років, який є цінним неявним знанням підприємства [23, ст. 8]. Пропонується впровадити внутрішнє «Положення про наставництво», згідно з яким керівництво формалізує передачу досвіду через щомісячні вебінари для персоналу. Етапи реалізації цієї програми наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Етапи та зміст програми внутрішнього наставництва в ТОВ «Будзона»

Етап проєкту	Зміст заходів	Відповідальні	Очікуваний результат
Підготовчий	Розробка та затвердження «Положення про наставництво»	Директор	Юридичне закріплення функцій та відповідальності
Діагностичний	Визначення розривів у навичках персоналу	Комерційний директор	Сформована індивідуальна карта компетенцій

Навчальний	Проведення внутрішніх вебінарів та майстер-класів (2 год/тиждень)	Директор та Головний бухгалтер	Передача «неявного знання» та галузевого досвіду
Оціночний	Тестування та аналіз росту продуктивності після навчання	Директор	Зростання Кеф до 3,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх кадрових процедур ТОВ «Будзона»

Це дозволить:

1. Капіталізувати інтелектуальний потенціал керівництва без залучення зовнішніх інвестицій.
2. Забезпечити спадковість компетенцій усередині малого колективу (7 осіб), де втрата будь-якого фахівця через міграційні ризики воєнного стану може бути критичною.
3. Підвищити лояльність персоналу через розвиток корпоративної культури, що є основою стратегії утримання працівників.

Як нематеріальне стимулювання для наставників пропонується використовувати гнучкий графік роботи або надання додаткових днів відпустки, що відповідає нормам чинного законодавства та не вимагає прямих грошових виплат.

Запропонований комплекс проєктних рішень, деталізований у чотирьох таблицях, забезпечує цілісний вплив на якість та продуктивність людського капіталу ТОВ «Будзона». Впровадження КРІ-матриці дозволить відновити випереджальні темпи зростання продуктивності праці над заробітною платою, а перехід до цифрового навчання та наставництва забезпечить професійний розвиток 7 фахівців штату при мінімальному додатковому бюджеті у 19,6 тис. грн. Це створить необхідне емпіричне та організаційне підґрунтя для стабільного функціонування підприємства у період післявоєнного відновлення економіки,

що буде підтверджено розрахунками економічної ефективності в наступному підрозділі 3.3.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Економічна доцільність будь-яких заходів щодо розвитку людського капіталу має бути підтверджена відповідними розрахунками, оскільки для малого підприємства, яким є ТОВ «Будзона» кожна гривня витрат має генерувати відчутну фінансову віддачу. У попередньому підрозділі було запропоновано комплекс заходів, що включає перехід до цифрової моделі навчання, інституціоналізацію наставництва та впровадження системи КРІ-мотивації.

Для розрахунку економічної ефективності цих заходів визначимо обсяг необхідних інвестицій у першому році їх впровадження. Вихідними даними слугують фінансові показники ТОВ «Будзона» за 2025 рік: річний фонд оплати праці (ФОП) становить 530,2 тис. грн, середньомісячна заробітна плата – 6 311,90 грн, чисельність персоналу – 7 осіб, чистий прибуток – 1 870,1 тис. грн.

Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів включає:

1. Витрати на корпоративну онлайн-підписку та програму навчання персоналу (згідно з таблицею 3.3) – 19,6 тис. грн.
2. Річні витрати на бонусний фонд (КРІ-мотивація у розмірі 10% від річного ФОП 530,2 тис. грн) – 53,0 тис. грн. Загальний обсяг інвестицій у людський капітал у першому році становить 72,6 тис. грн. Впровадження системи наставництва є безвитратним заходом, оскільки базується на внутрішньому потенціалі керівництва та нематеріальному стимулюванні.

Прогнозується, що впровадження прозорої системи мотивації та безперервного навчання призведе до прискорення оборотності дебіторської заборгованості, оптимізації складських запасів та зростання продуктивності праці на 8% (з 4 804,0 тис. грн до 5 188,3 тис. грн на особу). Додатковий обсяг чистого доходу від реалізації становитиме 2 690,0 тис. грн. Враховуючи рентабельність продажу за чистим прибутком на рівні 5,56% (за даними 2025

року), а також синергетичний ефект від оптимізації оборотних активів, загальний прогнозований додатковий чистий прибуток оцінюється у 210,0 тис. грн на рік.

Результати розрахунку ключових показників ефективності інвестицій у людський капітал наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «Будзона»

Показник	Методика розрахунку	Значення
Витрати на навчання, тис. грн	Дані таблиці 3.3	19,6
Річні витрати на бонусний фонд (KPI), тис. грн	$530,2 * 10\%$	53,0
Загальний обсяг інвестицій у 1-й рік, тис. грн	$19,6 + 53,0$	72,6
Прогнозний додатковий чистий прибуток, тис. грн	Експертна оцінка + розрахунок	210,0
Чистий економічний ефект (1-й рік), тис. грн	$210,0 - 72,6$	137,4
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$(210,0 / 72,6) * 100\%$	289,3
Строк окупності (PP), років	$72,6 / 210,0$	0,35 (4,2 міс.)
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	$-72,6 + 210,0 / (1+0,18)^1$	105,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних «Будзона»

Отримані результати свідчать про надзвичайно високу економічну віддачу від запропонованих заходів. Чистий економічний ефект у першому році становить 137,4 тис. грн, що дозволяє підприємству не лише покрити витрати на мотивацію та навчання, але й отримати додатковий фінансовий ресурс. Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 289,3%, що значно перевищує середньоринкові показники ефективності HR-проектів. Строк окупності (PP) становить 0,35 року, або близько 4,2 місяці, що підтверджує швидке повернення вкладених коштів і мінімальні ризики для малого бізнесу.

Чиста приведена вартість проекту (NPV) розрахована за ставки дисконтування 18%, що враховує високі воєнні ризики, інфляційні очікування та

альтернативну вартість капіталу для українського бізнесу у 2026 році. Позитивне значення NPV (105,3 тис. грн) вказує на абсолютну інвестиційну привабливість даного напрямку та його здатність створювати додаткову вартість для власників підприємства [3, ст. 234; 11, ст. 201].

Вплив запропонованих заходів на ключові показники конкурентоспроможності людського капіталу ТОВ «БУДЗОНА» у прогностному 2026 році узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники конкурентоспроможності людського капіталу
«Будзона» на 2026 рік

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз 2026 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	6 725,5	7 667,1	+941,6	+14,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	8 837,2	9 720,9	+883,7	+10,0
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	374,0	430,1	+56,1	+15,0
Співвідношення темпів зростання продуктивності до ЗП	0,69	1,04	+0,35	—

Джерело: авторська розробка на основі фінансових даних «Будзона»

Як видно з таблиці 3.7, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність праці на 14% (до 6 725,5 тис. грн/особу), але й забезпечити зростання середньомісячної заробітної плати на 10% (до 9 720,9 грн) за рахунок бонусної системи.

Найважливішим досягненням стане подолання негативної тенденції 2025 року, коли співвідношення темпів зростання продуктивності до темпів зростання заробітної плати становило 0,69. У прогнозованому 2026 році цей показник зросте до 1,04, що означає відновлення випереджального зростання виробітку порівняно з доходами працівників. Це є головною умовою фінансової стійкості підприємства та підвищення конкурентоспроможності його людського капіталу [19, ст. 8; 24, ст. 30].

Зростання прибутку на одного працівника на 15,0% (до 374,0 тис. грн) підтверджує, що інвестиції у систему мотивації та навчання є не просто соціальними витратами, а повноцінним інструментом зростання фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Будзона» не лише утримати ключових фахівців в умовах дефіциту кадрів, але й забезпечити інтенсивний розвиток бізнесу в післявоєнний період [5, ст. 189; 29, ст. 50].

Висновки до розділу 3:

1. Стратегічним пріоритетом розвитку людського капіталу ТОВ «Будзона» в умовах післявоєнного відновлення має стати перехід від екстенсивної економії до інтенсивного розвитку мультифункціональних та цифрових навичок наявних 5 ключових працівників. Очікуваним результатом є підвищення продуктивності праці на 14% (до 6 725,5 тис. грн/особу) та скорочення операційних витрат за рахунок більш ефективного використання кадрового потенціалу без необхідності розширення штату.

2. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає впровадження цільової системи KPI-мотивації (з бонусом 10% від окладу), перехід до цифрової моделі безперервного навчання (бюджет 19,6 тис. грн на рік) та інституціоналізацію внутрішнього наставництва для передачі неявного знання керівництва.

3. Економічне обґрунтування показало високу ефективність запропонованих заходів: загальний обсяг інвестицій у першому році становить

72,6 тис. грн, тоді як прогнозований додатковий чистий прибуток – 210,0 тис. грн. Чистий економічний ефект становить 137,4 тис. грн.

4. Розраховані показники ефективності інвестицій підтверджують доцільність проєкту: рентабельність інвестицій (ROI) становить 289,3%, строк окупності (PP) – 4,2 місяці, а чиста приведена вартість (NPV) – 105,3 тис. грн.

5. Реалізація заходів забезпечить зростання прибутку на одного працівника на 15,0% (до 307,2 тис. грн). Критично важливим є відновлення випереджальних темпів зростання продуктивності порівняно із заробітною платою (співвідношення зростає з 0,69 у 2025 р. до 1,04 у 2026 р.), що гарантує підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства та його фінансову стійкість в умовах обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та вирішено прикладне науково-практичне завдання щодо оцінювання та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на прикладі ТОВ «Будзона». За результатами проведеного дослідження сформовано такі основні висновки та пропозиції.

економічну сутність людського капіталу як багатовимірної категорії, що поєднує освітній, кваліфікаційний, здоров'я-орієнтований та мотиваційний компоненти, які в сукупності визначають здатність суб'єкта господарювання генерувати додану вартість. У процесі теоретичного дослідження особливу увагу приділено сучасним викликам цифровізації та воєнного стану.

За результатами дослідження п. 1.1 уточнено економічну сутність людського капіталу як багатовимірної категорії, що поєднує освітній, кваліфікаційний, здоров'я-орієнтований та мотиваційний компоненти, які в сукупності визначають здатність суб'єкта господарювання генерувати додану вартість. Встановлено, що в сучасних умовах цифровізації та воєнного стану конкурентоспроможність малих підприємств визначається не стільки кількістю працівників, скільки рівнем їхніх цифрових компетенцій, здатністю до швидкої адаптації та інтенсифікацією інтелектуального потенціалу персоналу.

2. За результатами дослідження п. 1.2 систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу, які базуються на тривимірній системі показників: кількісних (чисельність, плінність, стаж), якісних (освіта, цифрова грамотність, підвищення кваліфікації) та економічно-ефективних (продуктивність праці, коефіцієнт ефективності витрат на персонал, співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці). Обґрунтовано, що для малих підприємств найбільш практичним є комбінований підхід з використанням обмеженої кількості (8–12) найбільш репрезентативних показників з чітко визначеними вагами, що мінімізує витрати

на збір даних та дозволяє інтегрувати методику в поточну систему управлінського обліку.

3. За результатами дослідження п. 1.3 проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в Україні. Встановлено, що чинна база стимулювання інвестицій у персонал (Закони «Про освіту», «Про професійний розвиток працівників», Податковий кодекс України) потребує вдосконалення, оскільки фактична частка витрат малих підприємств на навчання залишається критично низькою (менше 1% від фонду оплати праці). Водночас гармонізація національного законодавства з нормами ЄС та участь у програмах ЄС відкривають нові можливості для визнання кваліфікацій, мобільності працівників та впровадження кращих європейських практик у сфері розвитку людського капіталу.

4. За результатами дослідження п. 2.1 здійснено організаційно-економічний аналіз ТОВ «Будзона» за 2021–2025 роки. Підприємство успішно адаптувалося до кризових явищ, оптимізувавши штат з 12 до 5 осіб, що дозволило зберегти керівний склад та забезпечити зростання чистого прибутку на 20,7% порівняно з докризовим 2021 роком. Водночас виявлено критичний знос основних засобів (90,5%) та відсутність окремої економічної служби, що визначає основні структурні обмеження для подальшого розвитку.

5. За результатами дослідження п. 2.2 проведено оцінку кількісних та якісних параметрів людського капіталу підприємства. Встановлено, що 85,8% працівників мають вищу або професійно-технічну освіту, 100% володіють базовими цифровими навичками, 71,4% пройшли підвищення кваліфікації за останні три роки. Продуктивність праці у 2025 році склала 6 725,5 тис. грн/особу, що на 22,5% перевищує докризовий рівень 2021 року. Водночас виявлено порушення балансу між темпами зростання продуктивності та оплати праці (співвідношення 0,69), що свідчить про неефективність чинної системи фіксованих окладів.

6. За результатами дослідження п. 2.3 проаналізовано динаміку витрат на формування та розвиток людського капіталу та їх вплив на фінансові результати. Загальні витрати на персонал скоротилися на 40,4% (з 1 114,3 тис. грн у 2021 р. до 672,6 тис. грн у 2025 р.) внаслідок оптимізації чисельності, проте у розрахунку на одного працівника вони зросли на 3,5%. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації демонструють позитивну динаміку (+52,0%), що підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток компетенцій персоналу. Коефіцієнт ефективності витрат на персонал (Кеф) у 2024–2025 рр. перевищує докризовий рівень на 100–123%, що підтверджує мультиплікативний ефект від оптимізації штату та цільових інвестицій у розвиток людського капіталу.

7. За результатами дослідження п. 3.1 визначено три ключові стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу ТОВ «Будзона» в умовах післявоєнного відновлення: (1) перехід від екстенсивної економії до інтенсивного розвитку ключових компетенцій; (2) розвиток мультифункціональності та цифрових навичок персоналу; (3) стратегія утримання персоналу та розширення нематеріальної мотивації. Обґрунтування пріоритетів здійснено на основі матриці стратегій TOWS, що дозволило логічно пов'язати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами.

8. За результатами дослідження п. 3.2 розроблено комплекс проєктних пропозицій, спрямованих на трансформацію людського капіталу з витратної статті в реальний генеруючий актив. Запропоновано перехід до гнучкої системи КРІ-мотивації, де 10–15% доходу працівника прив'язані до конкретних фінансових індикаторів (оборотність дебіторської заборгованості, точність обліку запасів, відсутність штрафів). Другим елементом стало впровадження системної корпоративної онлайн-підписки на навчання з чітким бюджетом 19,6 тис. грн на 2026 рік, що забезпечує 100% охоплення 7 фахівців без відриву від виробництва. Третім, безвитратним елементом, стала інституціоналізація внутрішнього наставництва для передачі неявного знання керівництва.

9. За результатами дослідження п. 3.3 здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке переконливо довело їхню високу фінансову доцільність та інвестиційну привабливість. Загальний обсяг інвестицій у першому році становить 72,6 тис. грн (включаючи бонусний фонд та навчання), що забезпечить отримання додаткового чистого прибутку у розмірі 210,0 тис. грн вже у першому році реалізації. Розрахункові показники ефективності є переконливими: рентабельність інвестицій (ROI) становить 289,3%, строк окупності (PP) – всього 4,2 місяці, а чиста приведена вартість (NPV) за ставки дисконтування 18% – 105,3 тис. грн. Прогнозується, що впровадження заходів дозволить відновити випереджальні темпи зростання продуктивності праці порівняно із заробітною платою (співвідношення зросте з 0,69 у 2025 р. до 1,04 у 2026 р.), підвищити загальну продуктивність на 14% (до 5 476,6 тис. грн/особу) та прибуток на одного працівника на 15,0%.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні дієвого, економічно обґрунтованого механізму управління людським капіталом для ТОВ «Будзона», який враховує сучасні реалії цифровізації та воєнного стану. Запропоновані рішення є масштабованими і можуть бути використані іншими суб'єктами малого підприємництва оптової торгівлі як методичне підґрунтя для підвищення власної конкурентоспроможності в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Шульц Т. Людський капітал / Т. Шульц ; пер. з англ. О. В. Коваль. – Київ : Вид-во «Києво-Могилянська академія», 2020. – 312 с.
2. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний аналіз з урахуванням специфіки освіти / Г. Беккер ; пер. з англ. – Київ : Либідь, 2019. – 448 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. [Текст] / О. А. Грішнова. – 4-те вид., перероб. і допов. – Київ : Знання, 2021. – 678 с.
4. Лібанова Е. М. Людський капітал в умовах трансформаційної економіки : монографія / Е. М. Лібанова. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2022. – 290 с.
5. Демченко С. В. Управління людським капіталом підприємства в умовах невизначеності [Текст] : монографія / С. В. Демченко. – Харків : Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023. – 215 с.
6. Кулініч О. О. Конкурентоспроможність персоналу торговельного підприємства: оцінка та шляхи підвищення / О. О. Кулініч, В. Я. Савченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 15. – С. 45–52. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/article/view/284561> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Ткаченко Т. І. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності людського капіталу підприємства / Т. І. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2023. – № 2. – С. 112–119.
8. World Bank. Human Capital Index 2023: Methodology and Results for Ukraine. – Washington, DC, 2023. – 85 p. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (дата звернення: 15.04.2026).
9. ПРООН. Доповідь про людський розвиток в Україні 2024 . – Київ : Представництво ПРООН в Україні, 2024. – 156 с. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democracy-governance/human-development-report-ukraine.html> (дата звернення: 15.04.2026).

10. European Commission. European Skills Index 2023: Methodology and Country Reports. – Brussels, 2023. – 112 p. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1161> (дата звернення: 15.04.2026).
11. Кузьмін О. Є. Управління людським капіталом в умовах цифровізації : монографія / О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 288 с.
12. World Bank. Ukraine Economic Update: Human Capital Challenges in Wartime – Washington, DC, 2024. – 94 p. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 15.04.2026).
13. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 15.04.2026).
14. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – Дод. до № 50. – Ст. 375. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.04.2026).
15. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // Голос України. – 2017. – № 189–190. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.04.2026).
16. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // Голос України. – 2012. – № 28. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.04.2026).
17. Про схвалення Стратегії розвитку людського капіталу в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.06.2023 № 485-р [Текст] // Офіційний вісник України. – 2023. – № 52. – Ст. 2145. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/485-2023-%D1%80> (дата звернення: 15.04.2026).

18. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // Голос України. – 2010. – № 229–230. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.04.2026).
19. Державна служба статистики України. Трудові ресурси та зайнятість населення в Україні : стат. зб. . – Київ : Держстат, 2024. – 142 с. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
20. Мінфін України. Методичні рекомендації з оцінки ефективності інвестицій у людський капітал : лист від 15.03.2023 № 34010-06-5/7892. – Київ, 2023. – 18 с.
21. Сааті Т. Прийняття рішень при залежностях та зворотних зв'язках: аналітичні мережі Т. Сааті ; пер. з англ. – Київ : Либідь, 2020. – 360 с.
22. Коваль В. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу / В. В. Коваль // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 8. – С. 34–40.
23. Товариство з обмеженою відповідальністю «Будзона». Статут підприємства . – Черкаси, 2020. – 24 с.
24. Азьмук Н. А. Цифрова трансформація та її вплив на ринок праці та людський капітал : монографія. Черкаси : ЧДБК, 2023. 184 с. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2022/1/22-Azmuk.pdf> (Дата звернення 05.06.2026)
25. Богданова О. В. Стратегічні пріоритети відновлення людського капіталу України в поствоєнний період. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 14–21.
26. Новікова О. Ф., Панькова О. В., Касперович О. Ю. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи розвитку : аналіт. доп. Київ : НАН України, ІЕП, 2022. 168 с.
27. Савченко В. Я. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 352 с.

28. Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людського капіталу : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2022. 256 с.
29. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку людського капіталу України : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2021. 324 с.
30. Товариство з обмеженою відповідальністю «Будзона». Штатний розклад на 2025 рік. Черкаси, 2024. 2 с.
31. Товариство з обмеженою відповідальністю «Будзона». Положення про оплату праці працівників. Черкаси, 2020. 14 с.
32. Форма № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці» ТОВ «БУДЗОНА» за грудень 2025 року. Черкаси, 2026. 2 с.
33. Форма № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» ТОВ «БУДЗОНА» за 2025 рік. Черкаси, 2026. 4 с.
34. Товариство з обмеженою відповідальністю «Будзона». Посадова інструкція менеджера з продажу. Черкаси, 2021. 6 с.