

---

## Практичне заняття 4

### Декомпозиційний аналіз складових інтегрованої звітності підприємства

#### Частина 4. Людський капітал

##### Мета завдання

Мета завдання: на основі звітності обраних підприємств дослідити, яким чином людський капітал розкривається в інтегрованій звітності відповідно до Міжнародного стандарту інтегрованої звітності (МСІЗ), та оцінити його роль у процесі створення вартості підприємством.

##### Теоретична основа

Відповідно до МСІЗ, людський капітал – це компетентності, здібності та досвід людей, а також їхня мотивація до інновацій. До його складу належать:

- знання, навички та досвід працівників, набуті через освіту та практичну діяльність;
- здатність персоналу розуміти, розвивати та впроваджувати стратегію організації;
- мотивація та лояльність до вдосконалення процесів, продуктів та послуг;
- управлінські та лідерські компетенції на всіх рівнях організаційної ієрархії.

На відміну від виробничого чи фінансового капіталу, людський капітал є нематеріальним активом, який формується впродовж тривалого часу та не може бути швидко відтворений. Інтегрована звітність розглядає людський капітал не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими видами капіталу: інвестиції в навчання та розвиток персоналу (фінансовий капітал) підвищують продуктивність праці та якість продукту (виробничий та інтелектуальний капітал), тоді як здорова корпоративна культура (соціальний капітал) підсилює залученість і утримання персоналу.

##### Завдання для виконання

#### 4.1. Ідентифікація та кількісний опис людського капіталу

На основі фінансової та нефінансової звітності обраних підприємств за два суміжні роки визначте склад та характеристики їхнього людського капіталу:

- загальна чисельність персоналу (середньооблікова та на кінець звітного року) у розрізі категорій: керівники, фахівці, робітники;
  - структура персоналу за статтю, віком, рівнем освіти (вищої, середньої спеціальної, загальної середньої);
  - географічний розподіл персоналу (за регіонами, країнами) для підприємств, що мають підрозділи в різних локаціях;
  - частка працівників, зайнятих на умовах повної та неповної зайнятості, а також тимчасових / залучених фахівців.
-

**Таблиця 4.1. Кількісні характеристики персоналу підприємств**

Показник	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3
Середньооблікова чисельність, ос.			
у т.ч. керівники			
у т.ч. фахівці			
у т.ч. робітники			
Частка жінок, %			
Частка осіб до 35 років, %			
Частка з вищою освітою, %			
Плинність кадрів, %			
Коефіцієнт утримання персоналу			

\* *Примітка: дані заповнюються на основі звітності обраних підприємств за два звітні роки. У разі відсутності окремих показників у відкритих джерелах — зазначити «н/д» (немає даних) та обґрунтувати їх відсутність у висновках.*

#### 4.2. Розкриття інформації про людський капітал у звітності

Проаналізуйте, яку інформацію про людський капітал підприємства розкривають у різних формах звітності, та заповніть порівняльну таблицю:

**Таблиця 4.2. Порівняльна характеристика розкриття інформації про людський капітал**

Аспект розкриття	Фінансова звітність	Річний звіт / Інтегрований звіт	ESG-звіт / Звіт зі сталого розвитку
Чисельність та структура персоналу			
Витрати на оплату праці			
Навчання та підвищення кваліфікації			
Охорона праці та безпека			
Рівність та різноманіття (D&I)			
Плинність та утримання персоналу			

Аспект розкриття	Фінансова звітність	Річний звіт / Інтегрований звіт	ESG-звіт / Звіт зі сталого розвитку
Мотивація та соціальні пільги			
Корпоративна культура та цінності			
Кадровий резерв та наступництво			
Вплив на інші види капіталу			

Визначте: яка інформація є унікальною для інтегрованого звіту порівняно з традиційною фінансовою звітністю? Що залишається нерозкритим і чому це може бути суттєвим для заінтересованих сторін?

### 4.3. Показники розвитку та ефективності управління людським капіталом

4.3.1. На основі звітності обраних підприємств розрахуйте або визначте якісно наведені нижче показники за два суміжні звітні роки. Результати оформіть у вигляді зведеної таблиці.

Таблиця 4.3. Показники людського капіталу підприємств

Показник	Формула / метод розрахунку	Підприємство 1			П2 / П3	
		Рік 1	Рік 2	Відхил.	Рік 1	Рік 2
Продуктивність праці (виручка / чисельність)	<i>Чистий дохід / середньоспискова чисельність</i>					
Витрати на персонал у % до виручки	<i>Витрати на персонал / Чистий дохід × 100</i>					
Середня заробітна плата, тис. грн	<i>Фонд оплати праці / чисельність / 12</i>					
Витрати на навчання 1 працівника, грн	<i>Витрати на навч. / кількість навч. прац.</i>					
Коефіцієнт плинності кадрів, %	<i>Кількість звільнених / середня чисельність × 100</i>					
Частка охоплених навчанням, %	<i>К-ть прац. що навч. / серед. чисельність × 100</i>					

Показник	Формула / метод розрахунку	Підприємство 1			П2 / П3	
		Рік 1	Рік 2	Відхил.	Рік 1	Рік 2
Рівень виробничого травматизму (TRIR)	$K\text{-ть нещ. випадків} / \text{відпр. люд.-год} \times 200\ 000$					
Гендерний розрив у заробітній платі, %	$(\text{Сер. ЗП чол.} - \text{Сер. ЗП жін.}) / \text{Сер. ЗП чол.}$					
Частка жінок на керівних посадах, %	$K\text{-ть жінок-кер.} / \text{заг. к-ть керівників} \times 100$					
Індекс залученості персоналу (якісно)	<i>За результатами опитування / за даними звітності</i>					

4.3.2. За результатами розрахунків здійснить порівняльний аналіз динаміки показників: визначте абсолютне та відносне відхилення, охарактеризуйте тенденцію (покращення / погіршення / стабільність) та поясніть можливі причини виявлених змін.

#### 4.4. Людський капітал у контексті бізнес-моделі та створення вартості

Спираючись на логіку МСІЗ щодо трансформації капіталів (inputs → business activities → outputs → outcomes), покажіть:

– як людський капітал є вхідним ресурсом (input) бізнес-моделі кожного підприємства — які ключові компетенції, знання та навички персоналу є критичними для реалізації стратегії;

– які результати (outputs/outcomes) він уможлиблює — обсяги та якість виробництва/послуг, рівень інновацій, задоволеність клієнтів, операційна ефективність;

– які взаємозв'язки та компроміси (trade-offs) існують між людським капіталом та іншими видами капіталу, наприклад:

– автоматизація та діджиталізація → вплив на чисельність та структуру персоналу (людський капітал) та на виробничий капітал;

– зношеність виробничого обладнання → вплив на умови праці та безпеку (людський капітал);

– корпоративна культура та залученість персоналу (людський капітал) → репутаційний вплив (соціальний та відносинний капітал).

Для наочності рекомендується схематично зобразити ланцюжок трансформації людського капіталу в розрізі бізнес-моделі одного з обраних підприємств у вигляді таблиці або схеми:

**Таблиця 4.4. Людський капітал у ланцюжку трансформації вартості**

Inputs (ресурси)	Business activities (діяльність)	Outputs (результати)	Outcomes (наслідки)

**4.5. Відповідність звітності принципам МСІЗ щодо людського капіталу**

Оцініть, наскільки підходи обраних підприємств до розкриття інформації про людський капітал відповідають ключовим принципам МСІЗ. Заповніть оціночну таблицю, використовуючи шкалу: «повністю», «частково», «не відповідає».

**Таблиця 4.5. Оцінка відповідності розкриття інформації про людський капітал принципам МСІЗ**

Принцип МСІЗ	Критерії оцінки	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3
Стратегічна спрямованість	Зв'язок між HR-стратегією та загальною стратегією підприємства			
Зв'язність інформації	Взаємодія людського капіталу з іншими видами капіталу розкрита			
Суттєвість	Розкрито суттєву для стейкхолдерів інформацію про персонал			
Повнота	Охоплено всі аспекти впливу на людський капітал			
Порівнянність	Дані наведені за два роки або є зовнішні бенчмарки			
Достовірність	Дані підтверджені аудитом або незалежною верифікацією			
Стислість	Інформація структурована та не містить зайвих деталей			

---

## 4.6. Висновки

За результатами виконання завдань 4.1–4.5 сформулюйте порівняльні висновки щодо трьох обраних підприємств:

–наскільки повно кожне підприємство розкриває інформацію про людський капітал у своїй звітності та чи відповідає це принципам МСІЗ (повнота, суттєвість, зв'язність інформації);

–який якісний та кількісний стан людського капіталу підприємств, які тенденції його розвитку прослідковуються за аналізований період;

–як стан людського капіталу впливає на здатність підприємства створювати вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі;

–які заходи щодо розвитку людського капіталу підприємства комунікують заінтересованим сторонам через звітність та наскільки ці заходи є конкретними, вимірюваними та підкріпленими цільовими показниками;

–які прогалини у розкритті інформації про людський капітал виявлено та які рекомендації можна надати підприємствам для їх усунення відповідно до кращих практик інтегрованої звітності.

Проаналізуйте, яку інформацію підприємства розкривають для різних груп заінтересованих сторін щодо людського капіталу, та визначте, які чинники (внутрішні та зовнішні) зумовлюють поточний стан управління персоналом. На основі розрахованих у п. 4.3 показників та даних звітності обґрунтуйте загальну оцінку ефективності управління людським капіталом кожного підприємства.

---