

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«17» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Розвиток людського капіталу підприємства в умовах цифрової
трансформації бізнесу»

(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Стома»)

**зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконавець роботи Гнида Владислав Володимирович

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

Рецензент

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.....	7
1.1. Сутність, структура та роль людського капіталу в сучасній системі управління підприємством	7
1.2. Цифрова трансформація бізнесу: вплив на кадрові процеси та розвиток людського капіталу підприємства	18
Розділ 2. Дослідження процесу управління розвитком людського капіталу ПАТ «Стома» в умовах цифрової трансформації	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Стома» як суб'єкта господарювання.....	25
2.2. Аналіз стану управління та розвитку людського капіталу ПАТ «Стома» ...	53
Розділ 3. Напрями процесу управління розвитком людського капіталу ПАТ «Стома»	69
3.1. Використання інноваційних цифрових технологій у процесі розвитку персоналу	69
3.2. Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання працівників у цифровому середовищі	78
Висновки	85
Список використаних інформаційних джерел	88
Додатки.....	93

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що докорінно змінює вимоги до організації виробничих процесів, управління ресурсами та формування конкурентних переваг. За таких умов людський капітал стає ключовим стратегічним активом підприємства, адже саме компетентність, інноваційність, цифрова грамотність і здатність персоналу до швидкої адаптації визначають успішність трансформаційних процесів.

Цифровізація бізнесу зумовлює появу нових моделей взаємодії, автоматизацію рутинних операцій, переорієнтацію на дані та аналітику, що істотно змінює роль працівників і висуває нові вимоги до їх професійного розвитку. Відтак управління людським капіталом має переходити від традиційних підходів до сучасних — базованих на цифрових інструментах, HR-аналітиці, безперервному навчанні й формуванні компетенцій, релевантних цифровій економіці.

Для вітчизняних підприємств, зокрема для ПАТ «Стома», питання розвитку людського капіталу є особливо актуальним через необхідність підвищення конкурентоспроможності на ринку, активну модернізацію технологічних процесів, впровадження цифрових платформ та інноваційних продуктів. Підприємство потребує кваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати в умовах змін, опановувати нові технології та забезпечувати сталий розвиток організації.

Наукове та практичне значення дослідження також зростає через недостатню розробленість у вітчизняній літературі комплексних підходів до розвитку людського капіталу саме в контексті цифрової трансформації. Багато підприємств стикаються з проблемами формування цифрових компетенцій, оптимізації HR-процесів, ефективного використання потенціалу персоналу в умовах технологічних змін. Це потребує розробки адаптивних інструментів, методик і практичних рекомендацій, які дозволять забезпечити довгострокову результативність управління людським капіталом.

Отже, актуальність теми роботи зумовлена необхідністю переосмислення ролі людського капіталу в умовах цифровізації, потребою удосконалення механізмів його розвитку та формуванням таких кадрових стратегій, які здатні забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах трансформаційних змін.

Людський капітал, його зміст, структура, а також особливості управління ним широко розглядались у роботах таких науковців як Кохан М., Гнилянська Л., Головнєв В., Ревтюк Є., Витвицький Я., Креховецька Л., Руженський М., Точиліна Ю., Бекер Г., Едвінсон Л., Мелоун М., Джексон М., Лепак Д., Снелл С. Шульц Т. та інші.

Однак, незважаючи на зростаючу увагу науковців та практиків до проблематики розвитку людського капіталу, питання формування цифрових компетенцій, трансформації HR-процесів та створення ефективних механізмів управління персоналом в умовах цифровізації потребують подальшого комплексного дослідження. Наявні підходи часто не враховують специфіку цифрових змін, темпи технологічного оновлення та необхідність адаптації працівників до нових моделей роботи. Тому проблема розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації залишається актуальною та важливою для забезпечення його сталого функціонування і конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також обґрунтування напрямів удосконалення відповідних управлінських процесів на прикладі ПАТ «Стома».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність, структуру та роль людського капіталу в сучасній системі управління підприємством;

розкрити вплив цифрової трансформації бізнесу на кадрові процеси та розвиток людського капіталу підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Стома» як суб'єкта господарювання;

здійснити аналіз стану управління та розвитку людського капіталу ПАТ «Стома»;

обґрунтувати напрями використання інноваційних цифрових технологій у процесі розвитку персоналу;

розробити пропозиції щодо впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання працівників у цифровому середовищі.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку людського капіталу ПАТ «Стома» та вдосконалення відповідних управлінських процесів в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили такі джерела: закони та інші нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств у контексті цифрової трансформації та розвитку трудових ресурсів; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління людським капіталом, цифровізації бізнес-процесів, організаційного розвитку та інноваційного менеджменту; аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо тенденцій цифрової економіки; статистична, фінансова та управлінська звітність ПАТ «Стома», а також внутрішні документи підприємства, що характеризують кадрову політику та систему розвитку персоналу.

Теоретико-методологічну базу дослідження становили загальнонаукові методи пізнання: діалектичний — для розкриття розвитку людського капіталу в умовах трансформаційних змін; системно-структурний — для аналізу складу, взаємозв'язків та ролі елементів людського капіталу; аналітичний та графічний — для обґрунтування тенденцій і закономірностей розвитку персоналу. Застосовано також спеціальні методи економічних і управлінських досліджень: історико-логічний — для розгляду еволюції поняття «людський капітал» та сучасних підходів до його розвитку; методи аналізу та синтезу — для з'ясування впливу цифровізації на кадрові процеси; метод порівняння — для оцінки змін стану людського капіталу в динаміці та в умовах цифрових трансформацій;

економіко-статистичні методи — для кількісного аналізу показників розвитку персоналу та ефективності HR-процесів.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає в поглибленні наукових підходів до розуміння сутності, структури та механізмів розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання рівня розвитку персоналу та визначення напрямів його підвищення.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на ПАТ «Стома» для удосконалення процесу управління людським капіталом, підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів у кадрову сферу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження було оприлюднено на X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів», Кременчук, 27-28 листопада 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 87 сторінок. Робота містить 13 рисунків, 10 таблиць, 4 додатки та перелік літератури з 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, структура та роль людського капіталу в сучасній системі управління підприємством

Проблематика людського капіталу посідає ключове місце в сучасних економічних дослідженнях, оскільки з переходом від індустріальної до постіндустріальної та цифрової економіки зростає вплив нематеріальних ресурсів на результати діяльності підприємств. У центрі економічних моделей дедалі частіше опиняється не обладнання, не фінансові ресурси чи інфраструктура, а знання, компетентності та інноваційний потенціал працівників. На цьому тлі категорія «людський капітал» набуває не лише теоретичної важливості, а й практичного значення для кожного підприємства, незалежно від сфери діяльності.

Історичний розвиток концепції людського капіталу починається ще в межах класичної економічної думки. А. Сміт і Д. Рікардо звертали увагу на роль знань і навичок у створенні вартості, хоча й не виділяли ці характеристики в окремий капітал. Вони розглядали кваліфікацію працівника як «особисті здібності», що впливають на продуктивність, але не надавали їм статусу економічного активу, у який варто інвестувати.

Проте вже в другій половині XX століття формується цілісна теорія людського капіталу, ключові положення якої обґрунтували Т. Шульц, Г. Беккер, Е. Денісон. У їхніх працях уперше було доведено, що [26, 42]:

освіта, професійна підготовка, здоров'я та соціальні навички мають економічну цінність;

інвестиції у розвиток працівника є настільки ж ефективними, як і інвестиції в обладнання;

від рівня людського капіталу залежить темп економічного зростання та інноваційність економіки.

Г. Беккер підкреслював, що людський капітал — це форма капіталу, що приносить дохід у вигляді підвищеної продуктивності праці, а отже людина є не лише носієм робочої сили, а й інвестованим активом.

У сучасній економічній науці трактування людського капіталу стало багатовимірним. Його розглядають:

як сукупність компетентностей, мотивацій та ціннісних орієнтацій, що визначають результативність праці;

як інтелектуальний ресурс, здатний генерувати нові знання;

як складову організаційного капіталу фірми, інтегровану в управлінські процеси.

Розширення змісту поняття зумовлене розвитком економіки знань, цифровізацією, зростанням ролі творчих професій та ІТ-сектору. У результаті людський капітал став розглядатися не лише на індивідуальному рівні, а й на організаційному — як сукупний потенціал підприємства.

Людський капітал є базовим елементом нематеріальних активів, який визначає можливість формування та ефективного використання всіх інших інтелектуальних ресурсів. Саме тому вартість компаній у ХХІ столітті значною мірою залежить від якості їхніх працівників.

Перехід до економіки знань радикально змінив роль людини у виробничому процесі. На відміну від індустріальної епохи, де ключовим був фізичний труд і техніка, у цифрову добу вирішальним чинником є здатність генерувати та застосовувати знання. У таких умовах людський капітал стає стратегічним ресурсом, без якого неможливе стабільне функціонування підприємства.

Цифрові технології швидко розвиваються, і підприємства, які не володіють компетентними кадрами, не здатні інтегрувати сучасні рішення — від автоматизації виробництва до використання великих даних, хмарних платформ чи штучного інтелекту. Працівники з високим рівнем цифрових компетентностей забезпечують інноваційність та гнучкість підприємства.

У цифровій економіці зростає попит на навички, що неможливо легко автоматизувати: критичне мислення, комунікативність, творче вирішення проблем, проєктний менеджмент. Ці компетентності є складовими інтелектуального компонента людського капіталу і створюють довгострокові конкурентні переваги.

Цифрова трансформація потребує нової культури — орієнтованої на інновації, відкритість до змін, безперервне навчання. Рівень людського капіталу визначає, як швидко та успішно підприємство інтегрує нові технології, адаптується до викликів ринку та реалізує цифрові стратегії.

Цифрові HR-інструменти дозволяють глибше аналізувати компетентності працівників, планувати їхній розвиток, прогнозувати потреби підприємства. Однак ефективність цих інструментів залежить від якості самої «сировини» — людського капіталу, його гнучкості та інноваційності.

У фармацевтиці знання персоналу є критичним фактором конкурентоспроможності:

розробка нових препаратів вимагає високого інтелектуального потенціалу;

дотримання стандартів GMP — високої кваліфікації;

цифровізація лабораторних і виробничих процесів — IT-компетентностей.

Таким чином, без високого рівня людського капіталу фармацевтичне підприємство не може забезпечити якість продукції, інновації та відповідність міжнародним вимогам.

Концептуальне осмислення людського капіталу має кілька взаємопов'язаних теоретичних підходів, кожен із яких висвітлює різні аспекти цього феномену та пропонує власні інструменти для його вимірювання й управління. Перш за все, економічний підхід розглядає людину як носія знань, навичок і кваліфікації, які можна інтерпретувати як капітал, що приносить економічні вигоди. У класичних роботах з теорії людського капіталу (зокрема, у працях Т. Шульца та Г. Беккера) підкреслюється, що інвестиції в освіту, професійну підготовку та здоров'я мають властивості інвестицій у фізичний капітал: вони збільшують продуктивність праці й у довгостроковій перспективі генерують доходи як для індивіда, так і для суспільства. Ця парадигма дозволяє

оцінювати людський капітал через призму витрат на навчання, очікуваного приросту продуктивності та прибутковості інвестицій у персонал, що дає змогу інтегрувати людський капітал у макро- і мікроекономічні моделі розвитку підприємств [42].

Соціально-поведінковий підхід акцентує увагу не стільки на кількісних інвестиціях у знання, скільки на мотиваційних, психологічних і комунікаційних аспектах, які визначають, чи будуть набутих знань і навичок реально використані для створення додаткової цінності. У цьому підході ключовими є фактори творчості, внутрішньої мотивації, лідерства та організаційного клімату: дослідження, присвячені оцінюванню робочого середовища для творчості, показують, що наявність підтримки, автономії, ресурсів та адекватного зворотного зв'язку суттєво впливає на генерацію інновацій та оптимальне використання інтелектуального потенціалу працівників. Соціально-поведінковий підхід дає інструменти для формування політик мотивації, командної роботи та створення умов, за яких людський капітал перетворюється на реальний ресурс інновацій та розвитку [25].

Управлінський (менеджерський) підхід розглядає людський капітал з позиції практичної цінності для організації: це ресурс, який має бути цілеспрямовано розвинутий, мобілізований і інтегрований у стратегії підприємства. У працях, що формують сучасну HR-парадигму, підкреслюється роль HR-функцій у трансформації людських ресурсів у цілісну систему «sarability» — здатну забезпечувати стратегічні цілі організації. З менеджерської точки зору, людський капітал пов'язаний із такими процесами, як підбір, навчання, оцінювання, розвиток лідерства та система винагород; сучасні підходи (наприклад, ідеї «HR-champion» та архітектури HR) наголошують на тому, що HR-політика повинна бути орієнтована на створення стійких конкурентних переваг через розгортання компетенцій працівників у стратегічно важливих напрямках [35, 46, 47].

Питання відмінності понять «людські ресурси» та «людський капітал» має як теоретичне, так і прикладне значення. Під «людськими ресурсами» зазвичай розуміють сукупність працівників організації та кадрові процеси

(адміністративний, операційний аспект управління персоналом), тоді як «людський капітал» підкреслює інвестиційну й ціннісну складову: це саме ті знання, навички, компетенції та атрибути, які генерують економічну цінність і можуть піддаватися оцінці та розвитку як актив. У літературі пропонуються різні моделі, які показують, як HR-інструменти (політики та практики) трансформують потенціал працівників у вимірюваний людський капітал; цю трансформацію ілюструє, зокрема, концепція «архітектури людських ресурсів», згідно з якою підприємство має свідомо розподіляти та розвивати людський капітал відповідно до стратегічних завдань. Тому з практичної точки зору різниця між цими поняттями визначає фокус управлінських рішень: адміністрування та облік персоналу (HR) проти інвестицій і розвитку компетенцій як джерела вартості (human capital) [35, 50].

Інтеграція наведених підходів дає цілісне бачення людського капіталу: економічний — забезпечує метрики та лінію аргументації для інвестицій у персонал; соціально-поведінковий — розкриває умови, за яких ці інвестиції реалізуються у вигляді інноваційної поведінки; управлінський — пропонує механізми перетворення потенціалу працівників у стратегічний ресурс підприємства. Комбінація цих підходів дозволяє не лише коректно визначити сутність людського капіталу, а й розробити комплексні практичні механізми його оцінювання та розвитку в умовах сучасної цифрової економіки.

Структура людського капіталу підприємства є багаторівневою системою характеристик, які відображають потенціал працівників як носіїв знань, навичок, досвіду, творчих здібностей, мотивації та соціальних зв'язків. Сучасні підходи до визначення структури людського капіталу базуються на фундаментальних працях Г. Беккера, Т. Шульца, Л. Туроу, а також на моделях інтелектуального капіталу, які суттєво вплинули на трактування його складових.

У міжнародній теорії найпоширенішими структурними моделями є:

Модель інтелектуального капіталу Едвінсона–Мелоуна (Skandia Navigator), де людський капітал входить до структурного блоку «Human Capital» і включає знання, досвід, творчість, інноваційність, цінності працівників [29].

Модель OECD Human Capital, яка поділяє людський капітал на когнітивні, некогнітивні та соціально-емоційні навички, а також підкреслює важливість здоров'я [40].

Модель Світового банку (World Bank Human Capital Index), у якій структура людського капіталу формується з трьох блоків: освіта, здоров'я та майбутня продуктивність працівників [49].

Модель Д. Ульріха (HR Competency Model), що включає компетентності працівників у контексті ефективного управління: компетентність, інноваційність, стратегічність, здатність до співпраці [46].

Усі ці моделі дають змогу краще зрозуміти внутрішню будову людського капіталу, проте в корпоративній практиці найбільш застосовуваною є трикомпонентна структура, яка включає індивідуальний, корпоративний та соціальний людський капітал.

На індивідуальному рівні людський капітал охоплює освіту, професійні знання, кваліфікацію, компетентності, навички, здоров'я, працездатність та інформаційну культуру працівника.

Освіта та професійні знання розглядаються як фундаментальні інвестиції, що формують базову спроможність працівника виконувати професійні функції. Як зазначає Г. Беккер у своїй класичній праці Human Capital, освіта та професійний досвід прямо впливають на продуктивність і дохід працівника [26].

Важливою складовою індивідуального капіталу є компетентності. Сучасні дослідники поділяють їх на:

Hard skills (технічні вміння, спеціальні навички),

Soft skills (комунікація, креативність, командна взаємодія, емоційний інтелект),

Digital skills (цифрова грамотність, робота з інформаційними системами, готовність до цифрової трансформації).

OECD [40] підкреслює, що цифрові компетентності стали критичним компонентом сучасного людського капіталу, особливо після глобального переходу бізнесу до цифрових моделей діяльності.

Невід'ємною частиною індивідуального капіталу також є здоров'я та працездатність, оскільки без належного стану здоров'я працівник не може забезпечувати стабільну продуктивність. У моделі World Bank HCI фізичне й когнітивне здоров'я — це основа економічної активності та людського розвитку.

Інформаційна культура формує здатність працівника орієнтуватися в інформаційних потоках, критично аналізувати дані, працювати з цифровими платформами та інтелектуальними системами. На сучасному постіндустріальному етапі вона є однією з ключових компетентностей.

Корпоративний людський капітал охоплює ті характеристики, які формується на рівні організації, тобто є результатом спільної діяльності працівників та їхньої взаємодії всередині підприємства. Його структура включає:

- кадровий потенціал підприємства,
- організаційні та командні компетентності,
- корпоративну культуру та цінності.

Кадровий потенціал підприємства — це сукупність професійного рівня, кваліфікацій та розвитку всіх працівників, а також їхня здатність і готовність до професійного зростання. Модель Ульріха вказує, що кадровий потенціал компанії залежить від здатності HR-системи створювати умови для мотивації, навчання та розвитку персоналу.

Організаційні та командні компетентності відображають здатність колективу ефективно працювати разом. До них належать:

- навички командної роботи,
- лідерські компетенції,
- здатність до спільного вирішення проблем,
- інноваційна активність,
- гнучкість та адаптивність.

Ці компетенції є складниками структурного капіталу в моделі Skandia Navigator, де вони визначають потенціал підприємства до інновацій.

Корпоративна культура та цінності — це правила, норми, традиції й поведінкові моделі, які визначають внутрішнє середовище організації. Культура інновацій, довіри, спільної відповідальності та розвитку стимулює формування

сильної структури людського капіталу, що підтверджують численні дослідження [29].

Соціальний капітал — це сукупність зв'язків між працівниками, рівень довіри, норми взаємодії та комунікаційні мережі всередині організації. Він забезпечує обмін знаннями, кооперацію й ефективну соціальну взаємодію.

Соціальний капітал включає довіру, комунікаційні зв'язки, взаємодію у колективах, культуру спільного зростання, неформальні професійні мережі.

М. Джексон [33] доводить, що мережеві зв'язки є ключовим механізмом передачі знань і формування інноваційних компетенцій у підприємствах, а отже — невід'ємною частиною інтелектуального капіталу.

Структура людського капіталу нерозривно пов'язана зі структурою інтелектуального капіталу. У моделі Skandia інтелектуальний капітал складається з людського та структурного капіталу, де перший визначає інноваційність і творчість працівників, а другий — інституційну пам'ять підприємства (процеси, системи, технології).

Соціальний капітал виступає «клеєм», який поєднує індивідуальні компетентності у колективну продуктивність, посилює циркуляцію знань і створює умови для розвитку інтелектуального капіталу.

У таблиці 1.1 нами представлено порівняння основних підходів до структури людського капіталу.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розгляду структури людського капіталу підприємства

Підхід / Модель	Ключові складові людського капіталу	Особливості інтерпретації	Переваги моделі	Обмеження моделі
1	2	3	4	5
Г. Беккер (класична економічна теорія)	Освіта, професійне навчання, досвід, здоров'я	Людський капітал як “інвестиції в людину”, що підвищують продуктивність	Чітка економічна логіка; можливість кількісної оцінки інвестицій та їх віддачі	Занижує роль соціальних навичок, цінностей, контекстних факторів
OECD (KSA — Knowledge, Skills, Attributes)	Знання; навички (hard, soft, digital); установки	Комплексна компетентнісна модель; акцент на поведінкових факторах	Дозволяє оцінювати не лише освіту, а й навички та установки	Менш застосовна для вимірювання «капіталу» у фінансовому сенсі

1	2	3	4	5
Свейбі (Intangible Assets Monitor)	Компетентності, досвід, інноваційні здібності, мотивація	Людський капітал — частина нематеріальних активів (разом з внутрішнім та зовнішнім капіталом)	Інтегрований підхід до ролі людини в організації	Менш пристосований до кількісних вимірювань
Світовий банк (Human Capital Index)	Освіта, здоров'я, соціальні та поведінкові навички	Людський капітал як потенційна продуктивність людини протягом життя	Широкий соціально-економічний вимір; використовується у міжнародних рейтингах	Орієнтація на макрорівень, не враховує специфіку підприємств
Інтегрована модель «людський – інтелектуальний – соціальний капітал»	Людський (знання/навички), інтелектуальний (інновації/патенти), соціальний (довіра, мережі)	Людський капітал як частина ширшої системи нематеріальних активів	Відображає взаємозв'язок капіталів і реальний контекст діяльності підприємства	Може бути складною для практичного впровадження
Модель цифрового людського капіталу	Digital skills, digital mindset, цифрова грамотність, інноваційність	Орієнтація на цифрову економіку та трансформацію підприємств	Актуальність у сучасній економіці; включає цифрові та креативні компетентності	Нова модель, не має усталених методів оцінювання
Компетентнісний підхід HRM (SHRM, CIPD)	Професійні компетентності, лідерські навички, емоційний інтелект	Людський капітал як система компетентностей працівників	Використовується у практичному HR-менеджменті	Не завжди враховує інституційні та соціальні аспекти
Науково-інноваційний підхід (EU Innovation Scoreboard)	Творчі здібності, інноваційний потенціал, когнітивні навички	Людський капітал як драйвер інноваційної економіки	Показує роль людського капіталу в R&D	Орієнтований на високотехнологічні галузі

Джерело: сформовано автором на основі [26, 29, 33, 40, 46, 47, 49]

Таким чином, структура людського капіталу є системною та інтегративною: індивідуальні знання та компетентності працівників, корпоративні компетенції та цінності, а також соціальні зв'язки спільно формують основу економічної сили та конкурентоспроможності підприємства.

Людський капітал у сучасних умовах розвитку економіки все більшою мірою розглядається як стратегічний актив, що визначає конкурентні можливості

підприємства на довгостроковому горизонті. На відміну від матеріальних ресурсів, які можна відтворити або замінити, людський капітал формується в процесі тривалого розвитку та накопичення знань, професійних навичок, компетентностей, творчих здібностей і ціннісних орієнтацій працівників. Саме тому здатність підприємства інвестувати в розвиток персоналу, забезпечувати належні умови праці, мотивації, корпоративної взаємодії та підтримувати безперервне навчання стає ключовою умовою економічного успіху.

Крім того, здатність співробітників швидко здобувати нові знання та навички визначає рівень стратегічної гнучкості організації. У сучасних умовах, коли конкурентний тиск посилюється, а технологічні зміни відбуваються стрімко, підприємства з високим рівнем розвитку людського капіталу здатні швидко перебудовувати бізнес-моделі, впроваджувати сучасні технології, освоювати нові ринки та підвищувати якість продукції та послуг.

Інноваційний розвиток підприємства безпосередньо залежить від рівня компетентностей, творчого потенціалу, здатності до креативного мислення та вміння генерувати та реалізовувати нові ідеї. У моделі ендогенного зростання (П. Ромер) інвестиції у людський капітал розглядаються як ключовий драйвер створення інновацій і підвищення продуктивності. Працівники, що володіють глибокими знаннями, професійним досвідом і сучасними цифровими навичками, здатні пропонувати нестандартні рішення, розробляти нові продукти, оптимізувати технологічні процеси й адаптуватися до нових вимог ринку.

В умовах цифрової трансформації роль людського капіталу зростає ще більше. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів, машинного навчання та штучного інтелекту потребує від персоналу нових компетентностей — від цифрової грамотності до здатності працювати з великими даними, інтегрувати цифрові інструменти в операційну діяльність та приймати управлінські рішення на основі аналітичних моделей. Таким чином, цифрова трансформація неможлива без відповідного розвитку людського капіталу, оскільки технології стають лише інструментами, ефективність яких залежить від рівня підготовки та спроможності персоналу їх застосовувати.

Рівень людського капіталу прямо впливає на економічні показники підприємства, включаючи продуктивність праці, якість виконання завдань та ефективність функціонування виробничих і управлінських процесів. Освічені, компетентні та мотивовані працівники працюють продуктивніше, приймають більш обґрунтовані рішення, ефективніше використовують ресурси і забезпечують стабільний розвиток підприємства. Численні емпіричні дослідження підтверджують, що інвестиції у підготовку й навчання персоналу мають високу окупність і позитивно впливають на фінансові показники організацій.

Крім того, рівень розвитку людського капіталу визначає здатність підприємства здійснювати якісні управлінські комунікації, забезпечувати високу координацію між підрозділами, налагоджувати командну роботу та формувати ефективну корпоративну культуру. У сучасних організаціях, орієнтованих на клієнта, людський капітал є основою формування якісних сервісних взаємодій, розвитку гнучких управлінських моделей та підвищення задоволеності клієнтів.

Розвиток персоналу є важливою умовою забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства, оскільки дозволяє створити базу для майбутніх інновацій, підвищення продуктивності та розширення ринкових можливостей. Без системної роботи з розвитку компетентностей, удосконалення професійних навичок, формування сприятливого середовища для професійного зростання організація ризикує втратити конкурентні переваги, уповільнити інноваційні процеси та знизити операційну ефективність.

На стратегічному рівні розвиток людського капіталу сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового резерву, підвищенню стабільності кадрового складу, зменшенню витрат на адаптацію нових працівників та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Саме тому багато сучасних компаній інтегрують програми розвитку персоналу у свої стратегії сталого розвитку та інноваційного зростання.

1.2. Цифрова трансформація бізнесу: вплив на кадрові процеси та розвиток людського капіталу підприємства

Цифрова трансформація бізнесу сьогодні стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. Під цифровою трансформацією розуміють комплекс змін у бізнес-процесах, організаційній структурі, моделі взаємодії з клієнтами та внутрішніх HR-процесах, що забезпечуються впровадженням цифрових технологій, автоматизацією, аналітичними системами та інноваційними платформами управління [48]. Відзначається, що цифровізація охоплює всі сфери діяльності підприємства — від виробництва і логістики до маркетингу, продажів та управління персоналом, створюючи інтегровану екосистему, орієнтовану на максимізацію ефективності та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища [30].

Сучасні тренди цифрової трансформації включають:

- активне використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних і підтримки управлінських рішень;

- впровадження роботизованих процесів (RPA) для автоматизації рутинних операцій;

- розвиток Big Data та аналітики для прогнозування тенденцій ринку та поведінки споживачів;

- цифровізацію кадрових процесів та створення цифрових платформ для управління людським капіталом (HRIS, LMS, Performance Management Systems);

- активне використання мобільних та хмарних технологій для забезпечення гнучкості бізнес-процесів і віддаленої роботи [31].

Важливість цифровізації для конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що вона дозволяє:

- підвищувати операційну ефективність за рахунок скорочення часу виконання процесів та оптимізації ресурсів;

- покращувати якість управлінських рішень, використовуючи дані в реальному часі та аналітичні моделі;

формувати інноваційні продукти та сервіси, що відповідають сучасним запитам споживачів;

швидко реагувати на зміни ринкового середовища та технологічні виклики;

створювати нові бізнес-моделі, орієнтовані на гнучкість, персоналізацію та цифрові канали взаємодії [43].

Цифрова трансформація безпосередньо впливає на управління людським капіталом. По-перше, вона змінює характер і зміст роботи працівників, висуваючи нові вимоги до компетентностей та цифрових навичок. По-друге, цифрові платформи дозволяють ефективніше організовувати навчання, оцінку результативності та розвиток персоналу, створюючи умови для безперервного рескілінгу та підвищення продуктивності [25]. По-третє, цифрова трансформація формує цифрову корпоративну культуру, де інноваційність, гнучкість і готовність до змін стають базовими цінностями, що стимулюють розвиток людського капіталу та забезпечують стратегічні конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу є не лише технологічним процесом, а й стратегічним фактором розвитку людського капіталу, інтегруючи технології та компетентності працівників у єдину систему, здатну забезпечити стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підприємства все активніше інтегрують цифрові технології у кадрові процеси, що дозволяє підвищувати ефективність управління персоналом, скорочувати витрати на рутинні операції та забезпечувати більш точний і обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень. Однією з основних сфер застосування цифрових технологій є автоматизація рутинних HR-процедур, включаючи підбір персоналу, адаптацію нових співробітників, ведення кадрового обліку та контроль за робочим часом. Використання спеціалізованих HR-систем дозволяє мінімізувати людський фактор у рутинних операціях, забезпечуючи швидку обробку інформації про працівників, централізоване збереження даних та прозору звітність [44].

Ще одним важливим аспектом є використання HR-аналітики та Big Data для прийняття управлінських рішень. Аналіз великих масивів даних про персонал дозволяє прогнозувати плинність кадрів, виявляти фактори мотивації та ефективності, оцінювати продуктивність працівників і корелювати їхні компетенції з результатами роботи підрозділів. Системи People Analytics здатні виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, що дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані та стратегічно важливі кадрові рішення [38].

В умовах сучасного динамічного ринку праці значне поширення отримали платформи для дистанційного навчання та корпоративного e-learning. Використання електронних курсів, вебінарів, інтерактивних тренінгів і симуляторів дозволяє забезпечувати безперервний розвиток персоналу незалежно від географічного розташування співробітників. Ці платформи не лише підвищують кваліфікацію працівників, а й сприяють формуванню цифрової культури, адаптації персоналу до нових технологій та розвитку компетентностей, необхідних для успішної цифрової трансформації підприємства [27].

Особливу увагу слід приділяти цифровим системам мотивації та оцінювання персоналу, які включають інтегровані платформи performance management, KPI, OKR та інші інструменти управління результативністю. Використання таких систем дозволяє оцінювати ефективність співробітників у режимі реального часу, встановлювати персоналізовані цілі, формувати прозору систему стимулювання та визначати пріоритети для професійного розвитку. Цифрові інструменти мотивації підвищують залученість персоналу, сприяють кращому розумінню корпоративних цінностей і забезпечують стратегічну узгодженість між цілями окремих працівників та організації в цілому [37].

Таким чином, впровадження цифрових технологій у кадрові процеси дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити більш точне прогнозування та планування, сприяти розвитку компетенцій працівників та формувати основу для цифрової трансформації всієї організації. Розвиток таких систем є ключовим чинником підвищення

конкурентоспроможності сучасного підприємства та оптимізації його HR-процесів.

Цифрова трансформація бізнесу суттєво трансформує вимоги до компетентностей працівників, змінюючи традиційні підходи до професійного розвитку та управління персоналом. За даними Всесвітнього економічного форуму у звіті «The Future of Jobs Report 2023» [45], понад 60% роботодавців очікують суттєвого розширення потреби в цифрових та аналітичних навичках уже протягом найближчих п'яти років, а приблизно половина всіх працівників потребуватиме перепідготовки [45]. Це обумовлено тим, що підприємства переходять до цифрових бізнес-моделей, автоматизують ключові процеси та активно впроваджують інструменти штучного інтелекту й аналізу даних.

Однією з головних змін є зростання важливості digital skills, що охоплюють цифрову грамотність, роботу з корпоративними інформаційними системами, аналітичними платформами, хмарними сервісами, а також інструментами обробки та візуалізації даних. OECD у звіті «Skills for a Digital World» наголошує, що цифрові компетентності стають ключовою умовою продуктивності працівників та успішності підприємств у цифровій економіці [40]. Особливої актуальності набувають компетентності data literacy, тобто здатність працювати з даними — читати, інтерпретувати, аналізувати та застосовувати їх під час ухвалення управлінських рішень.

Не менш значущими в умовах цифрової трансформації є soft skills, тобто універсальні навички, що забезпечують успішну взаємодію в цифровому середовищі. Згідно з аналітичним звітом LinkedIn Learning Report 2023, до найбільш затребуваних м'яких компетентностей належать адаптивність, критичне мислення, емоційний інтелект, комунікаційні навички та командна взаємодія [36]. Поширення дистанційної та гібридної роботи підвищує вимоги до самоорганізації, відповідальності та здатності ефективно управляти власним часом.

Значний вплив цифрової трансформації виявляється у підвищенні ролі lifelong learning — безперервного навчання. За дослідженням IBM Institute for Business Value, майже 40% технічних компетентностей працівників стають

застарілими протягом трьох років, що вимагає постійного оновлення знань і розширення цифрових навичок [32]. У зв'язку з цим підприємства інвестують у розвиток корпоративних навчальних платформ, програм онлайн-освіти та цифрових симуляцій, а працівники — у саморозвиток і підвищення кваліфікації.

Таким чином, цифрова трансформація формує нову модель компетентностей персоналу, у якій провідну роль відіграють цифрові, аналітичні, комунікативні та когнітивні навички, а також здатність до безперервного навчання та гнучкої адаптації. Підприємства, які системно розвивають ці компетентності у своїх працівників, отримують конкурентні переваги, підвищують інноваційність і забезпечують стійкість до змін у цифровій економіці.

Цифрова трансформація HR-процесів відбувається через масштабне впровадження автоматизації та штучного інтелекту (ШІ), що змінює роль HR-функції в організації з адміністративної до стратегічної. ШІ активно використовується для рекрутингу, адаптації, управління талантами, оцінювання продуктивності і взаємодії з працівниками. Згідно з дослідженням SAP, рішення ШІ можуть прискорювати HR-процеси — від підбору персоналу до онбордингу та оцінки результатів співробітників — і вивільняти ресурси, які раніше витрачалися на рутинні завдання.

Автоматизація рекрутингу з використанням ШІ особливо помітна: чат-боти, системи попереднього скринінгу резюме, алгоритми прогнозування відтоку та підходящості кандидатів. Наприклад, в українських компаніях вже є використання ШІ у рекрутингу: дослідження robo.ua показало, що частина HR-фахівців впроваджує AI-інструменти для оптимізації найму [17].

Водночас наукові дослідження підкреслюють, що імплементація ШІ в HR містить ризики: етичні питання, упередження алгоритмів, прозорість прийняття рішень. Науковці розглядали ці виклики, акцентуючи на важливості структури етичного управління ШІ [17].

Автоматизація також трансформує HR-інжиніринг як дисципліну. За даними Т. Паламарюк [19], ШІ сприяє зміні підходу до HR-інжинірингу на

аграрних підприємствах, підвищуючи адаптивність та конкурентоспроможність через інтелектуальні технології.

Отже, автоматизація й ІІІ в HR не лише підвищують ефективність поточних операцій, а й формують нову стратегію управління людським капіталом: HR-спеціалісти переходять до ролі бізнес-партнерів, аналітиків і стратегів, які використовують дані, передбачення й технології для формування кадрової політики, що відповідає стратегічним цілям організації.

Цифрова трансформація бізнесу стимулювала перехід багатьох підприємств на моделі дистанційної та гібридної роботи. Для HR-управління це означає не тільки необхідність нових інструментів, але й зміну політик, культурних принципів і методів комунікації. За даними аналітики, використання хмарних сервісів, систем відеоконференцій та колабораційних платформ створює основу для гнучких робочих моделей і забезпечує збереження продуктивності при розподілених командах.

Однак, як вказують сучасні дослідники, майбутнє роботи йде далі гібридної моделі. Модель «blended work» (поєднання роботи людини з автоматизованими алгоритмами й віртуальними агентами) стає новим трендом, де роль працівників та алгоритмів переплітається, а межі між фізичною та цифровою присутністю розмиваються [28].

Для HR це означає нові виклики: побудова систем довіри, моніторинг результативності в децентралізованому середовищі, розробка політик гнучкості, баланс роботи й життя, а також підтримка працівників у їхньому психологічному благополуччі. HR-команди повинні впроваджувати програми для підтримки ментального здоров'я, забезпечувати прихований та прозорий зворотній зв'язок, а також формувати чіткі стандарти комунікації.

Одним із ключових елементів трансформації людського капіталу в цифрову епоху є навчання та розвиток з використанням цифрових інструментів. Сучасні HR-системи включають платформи для електронного навчання (LMS), мікронавчання, віртуальні симуляції, VR/AR тренінги та адаптивні освітні програми. Технологічна трансформація HR-менеджменту відкриває можливості

для стратегічного розвитку працівників за допомогою цифрових рішень, які підтримують індивідуальний навчальний шлях [18].

Також HR-технології впливають на системи оцінювання та зворотного зв'язку. Автоматизовані платформи performance management дозволяють проводити оцінювання в режимі реального часу, встановлювати цілі, аналізувати KPI, а також використовувати аналітику для визначення потреб у розвитку. Використання ШІ для аналізу продуктивності може підвищити об'єктивність оцінювання, але водночас потребує належного управління етичними аспектами [5].

Крім того, цифрові інструменти стимулюють культуру безперервного навчання. Працівники можуть отримувати рекомендації щодо курсів, проходити адаптовані модулі, брати участь у програмах рескілінгу та ап-скайлінгу. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміну технологічних вимог, підтримувати конкурентоспроможність та розвивати стратегічний потенціал людського капіталу.

Таким чином, цифрова трансформація суттєво змінює систему управління людським капіталом, посилюючи роль цифрових компетентностей, аналітичних навичок та здатності працівників до безперервного навчання. Впровадження сучасних технологій — HR-аналітики, автоматизації, штучного інтелекту — оптимізує кадрові процеси й підвищує якість управлінських рішень. Диджиталізація сприяє розвитку нових форм організації праці, зокрема дистанційної та гібридної, що потребує гнучких підходів до навчання та мотивації персоналу. У цих умовах людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПАТ «СТОМА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Стома» як суб'єкта господарювання

Практичні аспекти здійснення процесу управління розвитком людського капіталу нами буде здійснено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Стома», що знаходиться у місті Харкові, вул. Ньютона, 3.

Акціонерне товариство «Стома» є одним із найстаріших та найбільш впізнаваних українських виробників стоматологічної продукції та лікарських засобів. Засноване у 1929 році як «Харківський завод медичних пластмас і стоматологічних матеріалів», підприємство пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку, розширивши виробничі потужності та сформувавши міцні позиції на національному та міжнародному ринках. Сьогодні АТ «Стома» входить до числа найбільших виробників стоматологічних матеріалів у країнах ближнього зарубіжжя та є важливим учасником фармацевтичного сектору України.

Основними видами продукції підприємства є штучні зуби, матеріали для стоматологічної практики (пломбувальні, відбиткові, реставраційні), вироби медичного призначення, а також фармацевтичні препарати. Розмаїття асортименту та орієнтація на потреби ринку забезпечили підприємству стабільну присутність у професійному сегменті та довіру споживачів протягом багатьох десятиліть.

Розвиток галузі виробництва стоматологічних матеріалів та медичних виробів дуже сповільнився у зв'язку з воєнними діями на території України. За останній період в АТ "СТОМА" здійснюється виробництво стоматологічних матеріалів та медичних виробів, які були раніше розроблені та зареєстровані. За останній період на підприємстві впроваджуються заходи по зниженню витратних норм на сировину.

АТ «Стома» активно співпрацює з українськими та зарубіжними виробниками, постачальниками та дистриб'юторами. Значна частина досягнень і нововведень у вітчизняному виробництві стоматологічних матеріалів пов'язана з діяльністю підприємства, що свідчить про його високий науково-технічний та інноваційний потенціал. Продукція товариства поставляється в усі регіони України, а також відвантажується на експорт в зокрема у Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Польщу, Грузію. Незважаючи на посилення конкуренції з боку іноземних компаній, продукція АТ «Стома» продовжує користуватися сталим попитом завдяки перевірений якості, надійності та помірній ціновій політиці.

Якість продукції підтверджена сертифікатами Держстандарту України та країн СНД, а також відповідністю міжнародним стандартам ДСТУ ISO 9001:2001 (ISO 9001:2000) та ДСТУ ISO 13485:2005 (ISO 13485:2003). Фармацевтичні препарати виробляються відповідно до вимог Належної виробничої практики (GMP), що підтверджено чинною ліцензією на виробництво лікарських засобів. Наявність сертифікованої системи менеджменту якості засвідчує системний підхід підприємства до контролю технологічних процесів, моніторингу продукції та удосконалення виробничої діяльності.

Підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, сучасне технологічне обладнання, лабораторну базу та висококваліфікований кадровий потенціал. Команда АТ «Стома» складається з фахівців різних профілів — технологів, хіміків, інженерів, фармацевтів, маркетингологів — що забезпечує комплексність виробничого процесу та можливість реалізовувати інноваційні проєкти. Багаторічний досвід роботи, корпоративні традиції й сформовані партнерські відносини з постачальниками сировини створюють основу для стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Управління підприємством ґрунтується на принципах стратегічного планування, контролю якості, ефективного використання ресурсів, а останніми роками — також на поступовому впровадженні цифрових технологій. Це дозволяє АТ «Стома» адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність,

покращувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати безперервне вдосконалення виробничих процесів.

Таким чином, АТ «Стома» є сучасним високотехнологічним підприємством із потужним виробничим і кадровим потенціалом, усталеними ринковими позиціями та значним досвідом у сфері виготовлення стоматологічних і фармацевтичних матеріалів. Визначені характеристики створюють основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та оцінювання стану управління його людським капіталом в умовах цифрової трансформації.

Оскільки підприємство є публічним акціонерним товариством, його органами управління є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Генеральний директор (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Органи управління ПАТ «Стома»

Назва органу управління (контролю)	Кількісний склад органу управління (контролю)
Загальні збори акціонерів	Вищий орган управління Товариства - 124 особи
Наглядова рада	Колегіальний орган - 5 осіб
Генеральний директор	Одноособовий - одна особа

Система корпоративного управління ПАТ «Стома» відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері діяльності акціонерних товариств та забезпечує прозорість, підзвітність і ефективне функціонування підприємства. Управлінська структура базується на поєднанні колегіальних і одноосібних органів, що дозволяє забезпечити баланс між стратегічним керівництвом і оперативним управлінням.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління товариства. До їх складу входять 124 акціонери, які володіють правом голосу відповідно до кількості належних їм акцій. Основними повноваженнями Загальних зборів є затвердження Статуту та змін до нього, визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження річних результатів, розподіл прибутку, прийняття рішень щодо реорганізації чи ліквідації товариства, а також обрання

членів Наглядової ради. Участь акціонерів у прийнятті ключових стратегічних рішень забезпечує демократичність і колегіальність управління.

Наглядова рада є колегіальним органом управління, до складу якого входить 5 осіб. Вона здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає права акціонерів, забезпечуючи стратегічне спрямування розвитку підприємства. Основними функціями Наглядової ради є:

- оцінювання та контроль виконання стратегії підприємства;
- нагляд за фінансово-економічними результатами діяльності;
- ухвалення рішень щодо значних правочинів;
- затвердження ключових внутрішніх політик та процедур;
- контроль за дотриманням вимог законодавства та корпоративних стандартів.

Наглядова рада виступає ключовою ланкою між акціонерами та виконавчим керівництвом, забезпечуючи прозорість та відповідальність управлінських процесів.

Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом товариства та несе відповідальність за оперативне керівництво його діяльністю. Він організовує виконання рішень Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради, забезпечує реалізацію стратегічних планів, координує роботу структурних підрозділів, приймає управлінські рішення у межах своїх повноважень, представляє підприємство у відносинах із партнерами, державними органами та іншими суб'єктами господарювання.

Одноосібна форма виконавчого органу сприяє оперативності управлінських рішень, чіткості відповідальності та ефективності реалізації стратегічних і поточних завдань підприємства.

Таким чином, система управління ПАТ «Стома» характеризується чітким розподілом повноважень між органами різного рівня — від вищого представницького до виконавчого. Така структура забезпечує ефективність корпоративного управління, стабільність прийняття рішень і можливість швидкої адаптації підприємства до змін ринкового середовища, зокрема в умовах цифрової трансформації галузі.

Організаційна структура ПАТ «Стома» (додаток А) має комплексний, багаторівневий характер і відображає специфіку діяльності підприємства як виробника стоматологічних матеріалів, медичних виробів та лікарських засобів. Центральне місце в системі управління посідає Генеральний директор, який здійснює оперативне керівництво підприємством, забезпечує координацію роботи всіх підрозділів та реалізацію стратегічних рішень. У його підпорядкуванні перебуває розгалужена мережа заступників за ключовими напрямками діяльності, що забезпечує функціональну спеціалізацію управління та ефективний розподіл відповідальності між керівниками.

Структура виконавчого рівня включає заступників генерального директора з технічних, виробничих, правових, комерційних питань, а також із питань якості, економіки та розвитку. Такий поділ гарантує оперативність прийняття рішень, можливість швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й підтримувати високу якість продукції. Кожен із заступників координує роботу відповідних виробничих або функціональних підрозділів, що сприяє більшій керованості складних технологічних процесів.

Виробничий блок підприємства є найбільш розгалуженим і включає низку основних цехів та дільниць. До них належать цехи з виробництва акрилових пластмас, стоматологічних матеріалів, медичних виробів, лікарських форм різних типів (аерозолів, спреїв, рідких сумішей, таблетованих препаратів), а також поліграфічний та пакувальний цехи. Окремі дільниці забезпечують спеціалізовані технологічні операції — синтез матеріалів, виготовлення прес-форм, виробництво штучних зубів та допоміжних компонентів. Така глибока структуризація виробництва забезпечує підприємству можливість повного технологічного циклу — від виготовлення сировинних компонентів до фінального пакування продукції.

Важливе місце у структурі відведено системі контролю якості. На підприємстві функціонують окремий відділ якості, відділ контролю якості, хіміко-аналітична, мікробіологічна та центральна заводська лабораторії. Наявність кількох лабораторних підрозділів свідчить про високий рівень стандартизації виробничих процесів, відповідність вимогам GMP, ISO та

фармацевтичного законодавства. Така побудова системи якості забезпечує надійність технологічних операцій і стабільність параметрів продукції, що є критично важливим у фармацевтичній та стоматологічній галузях.

До забезпечувальних функцій належать планово-економічний відділ, бухгалтерія, юридичний сектор, відділ автоматизованих систем управління, відділи постачання та збуту, транспортний цех, служба охорони праці та низка допоміжних служб. Їх діяльність створює необхідні умови для безперебійної роботи виробництва, формує фінансову, логістичну та інформаційну інфраструктуру. Особливо важливим є функціонування відділу автоматизованих систем управління, який підтримує цифрові технології підприємства та сприяє впровадженню елементів цифрової трансформації.

Окрему роль відіграють інноваційно-технічні підрозділи — відділ головного технолога, проектно-конструкторський відділ, служби енергетичного та механічного забезпечення. Вони відповідають за модернізацію обладнання, розробку нових матеріалів, удосконалення технологічних процесів і підтримання виробничих потужностей у належному стані. Завдяки їх роботі забезпечується адаптивність підприємства до змін технологічного середовища та можливість реалізовувати інноваційні проекти.

У цілому організаційна структура ПАТ «Стома» характеризується високим рівнем спеціалізації, чітким розподілом повноважень, наявністю повного виробничого циклу та розвиненою інфраструктурою забезпечення. Комплексність і багаторівневність структури дають змогу підприємству ефективно функціонувати, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Разом з тим велика кількість підрозділів і складність виробничого ланцюга потребують високого рівня координації та поступового підсилення цифрових інструментів управління для підвищення ефективності комунікацій і швидкості управлінських рішень.

Організаційна структура ПАТ «Стома» має лінійно-функціональний характер, що є оптимальним для великого виробничо-фармацевтичного підприємства з розгалуженою системою цехів, лабораторій і забезпечувальних служб. Такий тип структури забезпечує чіткий розподіл повноважень,

підпорядкованість та дисципліну управління, що є критично важливим у високорегламентованій сфері виробництва стоматологічних матеріалів і лікарських засобів.

Лінійно-функціональна структура дозволяє:

забезпечити високу спеціалізацію підрозділів і професійну компетентність керівників;

підтримувати узгодженість і стандартизацію виробничих процесів відповідно до вимог GMP та ISO;

швидко реагувати на оперативні завдання завдяки чіткій вертикалі управління;

ефективно контролювати якість продукції через багаторівневу систему профільних лабораторій;

поєднувати централізоване керівництво з функціональною експертизою, що сприяє інноваціям та модернізації виробництва.

У комплексі це робить структуру ПАТ «Стома» результативною, керованою та адаптованою до умов сучасного ринку, що потребує високої точності, контролю якості та оперативності управлінських рішень.

Як зазначалося вище, основним видом діяльності підприємства є виробництво і реалізація фармацевтичних препаратів та стоматологічних матеріалів на підставі відповідних ліцензій. АТ "СТОМА" здійснює виробництво та реалізацію лікарських засобів у наступних формах: лікарські засоби у аерозолях; лікарські засоби у спреях; лікарські засоби у таблетках, лікарські засоби у формі розчину. На виробництво кожного препарату розроблено реєстраційне досьє / промисловий регламент. Дані документи узгоджуються з Державною лікарською службою України. На підприємстві є досьє виробничих ділянок з виробництва лікарських засобів різних форм.

Стоматологічна продукція випускається наступних видів: зуби штучні пластмасові, пластмаси для ортопедичної стоматології, відтискні матеріали, промбірувальні матеріали, зуботехнічні воски, профілактичні та допоміжні матеріали.

Обсяги виробництва з видами продукції представлено в табл. 2.2.

Обсяги виробництва ПАТ «Стома» за видами продукції у 2022-2024рр.

Назва виду продукції	Рік		
	2022	2023	2024
Поліметилметакрилат у первинних формах, т	51	28,8	21,8
Ефіри складні метакрилової кислоти, т	3,3	0,3	9,4
Полімери природні та полімери природні модифіковані, у первинних формах (уключаючи кислоту альгінову, протеїни затверділі, хімічні похідні природної гуми), т	0,2	0,3	0,4
Засоби для гігієни ротової порожнини та зубів (уключаючи пасти для фіксування зубних протезів; засоби для полоскання ротової порожнини та освіжувачі подиху; нитки зубні; крім засобів для чищення зубів), кг	0	0	28
Пасти для ліплення (уключаючи пластилін для дитячого ліплення), віск стоматологічний та інші матеріали на основі гіпсу, що їх використовують у стоматології, т	57,8	22,8	19,4
Препарати лікарські, що містять інші антибіотики, розфасовані для роздрібного продажу, кг	4320	2880	4320
Препарати лікарські інші, що містять змішані чи незмішані продукти, н.в.і.у., розфасовані для роздрібного продажу, кг	102926,2	86429,1	71383,3
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакани для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас, тис. шт.	0	5	4
Вироби інші з пластмас, кг	140	140	140
Зуби штучні з пластмаси (уключаючи металеві штифти для фіксації; крім протезів зубів або їх частин), тис. шт.	11106,4	6126,2	3655,1
Зубні цементи та інші стоматологічні матеріали для пломбування зубів; цементи для реконструювання (відновлення) кісток, кг	376,3	170,9	178,9
Пара та вода гаряча (теплоенергія, вироблена і відпущена), тис. гкал.	1,9	2,2	1,6

Аналіз динаміки обсягів виробництва ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі випуску продукції та загальну тенденцію до скорочення виробничих обсягів за більшістю номенклатурних груп. Найпомітніше зниження відбулося у виробництві поліметилметакрилату, обсяг якого протягом трьох років скоротився з 51 т до 21,8 т, що може бути пов'язано зі зменшенням попиту на традиційні акрилові матеріали, а також з посиленням конкуренції з боку імпортерів виробників. Аналогічна тенденція простежується у виробництві паст для ліплення, стоматологічних матеріалів на основі гіпсу та воску, обсяги яких зменшилися більш ніж удвічі. Різке й стабільне зниження спостерігається також у ключовій для підприємства групі — штучних зубах, де обсяг виробництва зменшився з 11 106,4 тис. шт. у 2022 р. до 3 655,1 тис. шт. у 2024 р. Така динаміка може свідчити про втрату частки ринку, переорієнтацію

клієнтів на імпорт, а також про необхідність модернізації виробничих технологій.

У секторі виробництва лікарських засобів змішані та незмішані препарати також демонструють спад: з понад 102 тис. кг у 2022 році до 71,3 тис. кг у 2024 році. Це може бути наслідком загального зниження попиту, ринкових трансформацій під час війни, а також зростання собівартості виробництва через подорожчання сировини та складнощі з логістикою. Натомість виробництво препаратів, що містять інші антибіотики, має хвилеподібний характер: спад у 2023 році та повернення до рівня 2022 року у 2024 році, що характерно для сезонної або нерівномірної потреби на ринку таких засобів.

Деякі види продукції демонструють позитивну динаміку. Зокрема, виробництво природних і модифікованих полімерів повільно, але стабільно зростає, що може вказувати на розвиток у цьому напрямі або збільшення попиту на екологічно орієнтовані матеріали. У 2024 році підприємство вперше розпочало виробництво засобів для гігієни ротової порожнини, що свідчить про розширення продуктового портфеля та пошук нових ринкових ніш. Також у 2023 році було запущено виробництво пластикових флаконів і пляшок малої місткості — це ознака вертикальної інтеграції та посилення власного пакувального виробництва, хоча у 2024 році спостерігається незначне зменшення обсягів.

Важливою характеристикою виробничої активності є зміни у споживанні теплоенергії: зростання у 2023 році та зниження у 2024 році корелюють із загальною виробничою динамікою підприємства, що підтверджує зменшення обсягів роботи виробничих потужностей.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що для ПАТ «Стома» характерне загальне зниження виробництва у 2022–2024 роках, особливо у базових стоматологічних матеріалах та штучних зубах, що може бути наслідком як зовнішніх факторів — конкуренції, економічної нестабільності, логістичних бар'єрів, так і внутрішніх — потреби в технічному переоснащенні або оптимізації асортименту. Водночас окремі напрями демонструють позитивні зміни, зокрема виробництво нових видів продукції, полімерних матеріалів та упаковки, що свідчить про пошук підприємством шляхів диверсифікації та

адаптації до ринкової ситуації. Така динаміка вказує на необхідність переоцінки стратегічних пріоритетів, зосередження на інноваційних продуктах і підсилення конкурентних позицій підприємства у галузі.

Проведений аналіз динаміки виробництва ПАТ «Стома» показав значне скорочення обсягів випуску більшості ключових видів продукції у 2022–2024 рр., що вказує на системний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства. Логічним продовженням цього аналізу є оцінка того, як зміни у виробництві відобразилися на фінансових результатах і ресурсному потенціалі товариства. Вихідні дані для проведення аналізу - в табл. 2.3.

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності АТ «СТОМА» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, але поступово відновлювальну тенденцію розвитку підприємства після значного скорочення обсягів діяльності у 2023 році.

Економічні показники підприємства за цей період демонструють складну тенденцію з переважанням негативної динаміки, але з певними ознаками стабілізації у 2024 році.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022–2024 рр. суттєво зменшився: з 267 699 тис. грн у 2022 році до 144 593 тис. грн у 2024 році. Хоча у 2023 році дохід різко впав на понад 50%, у 2024 році спостерігається часткове відновлення (+16 642 тис. грн до попереднього року), що може свідчити про адаптацію підприємства до воєнних умов, поступове відновлення попиту або ефект диверсифікації продукції. Водночас зниження чистого доходу порівняно з 2022 роком є значним (–123 106 тис. грн).

Собівартість реалізованої продукції повторює хвилеподібну динаміку доходів: зниження у 2023 році та зростання у 2024 році. Проте, на відміну від доходу, собівартість майже повернулася до рівня 2022 року, що свідчить про подорожчання матеріальних ресурсів, енергоресурсів та логістики. Через це валовий прибуток у 2024 році (59 141 тис. грн) залишається на рівні лише третини показника 2022 року (180 142 тис. грн).

Основні економічні показники ПАТ «Стома» за 2022-2024рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267 699	127 951	144 593	-123 106	16642
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	87 557	70 462	85 452	-2105	14990
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	180 142	57489	59141	-121001	1652
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	20060	-7214	2993	-17067	10207
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	316	294	260	-56	-34
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	35963	38864	39912	3 949	1048
Матеріальні затрати, тис. грн.	73 657	71 162	83 564	9 907	12402
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13998,5	15526	17003,5	3 005	1478
Амортизація, тис. грн.	3 162	2 880	3 471	309	591
Оборотні активи, тис. грн.	140 162	114 624	98 245	-41 917	-16379
Продуктивність праці, тис. грн.	847,15	435,21	556,13	-291	121
Матеріаловіддача, грн.	3,63	1,80	1,73	-1,9	-0,1
Фондовіддача основних засобів, грн.	19,12	8,24	8,50	-10,6	0,3
Фондоємність продукції, грн.	0,05	0,12	0,12	0,1	0,0

Показник чистого фінансового результату також зазнав різких коливань. У 2022 році підприємство отримало 20 060 тис. грн чистого прибутку, тоді як 2023 рік характеризується збитком у розмірі –7 214 тис. грн. У 2024 році підприємству вдалося повернутися до прибутковості (2 993 тис. грн), однак цей результат є у сім разів меншим порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відновлення певної фінансової рівноваги, але на слабкому рівні.

Важливою тенденцією є скорочення середньооблікової чисельності працівників — зі 316 осіб у 2022 році до 260 у 2024 році. Зменшення персоналу, очевидно, є наслідком падіння обсягів виробництва, проте супроводжується зростанням витрат на оплату праці у 2023–2024 рр., що вказує на підвищення рівня компенсацій або збереження кваліфікованих кадрів попри зменшення штату.

Матеріальні затрати демонструють чітку тенденцію до зростання: з 73 657 тис. грн у 2022 році до 83 564 тис. грн у 2024 році. Це підтверджує підвищення вартості сировини, енергоносіїв і допоміжних матеріалів, що зростає швидше, ніж обсяги виробництва. Середньорічна вартість основних засобів також зростає, що може бути пов'язано як із дооцінкою активів, так і з частковим оновленням обладнання.

Негативна динаміка спостерігається в оборотних активах, які скоротилися на 41 917 тис. грн за два роки. Це вказує на погіршення ліквідності та можливі обмеження у фінансуванні операційної діяльності.

Показники ефективності діяльності підприємства демонструють суперечливу динаміку. Продуктивність праці у 2023 році різко впала (до 435,21 тис. грн), що відповідає зменшенню доходу та штату. У 2024 році вона дещо зросла до 556,13 тис. грн, але все ще суттєво нижча за рівень 2022 року (847,15 тис. грн). Матеріаловіддача та фондівіддача також мають тенденцію до зниження, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Фондоємність продукції у 2023–2024 роках зросла, що означає підвищення капіталоємності виробництва.

У цілому, фінансово-економічні показники ПАТ «Стома» у 2022–2024 рр. характеризуються зниженням доходів, прибутковості та ефективності виробничо-ресурсного використання. Водночас у 2024 році простежуються ознаки відновлення стабільності: зростання чистого доходу, повернення до прибутковості та підвищення продуктивності праці. Це свідчить про потенціал підприємства адаптуватися до складних зовнішніх умов, але вимагає перегляду стратегічних підходів, активного розвитку людського капіталу, модернізації виробництва та оптимізації витрат.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства важливо не лише визначити абсолютні зміни доходів, витрат і прибутку, а й оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси — активи, капітал та виробничі витрати. Саме це забезпечує аналіз рентабельності, який дає можливість оцінити якість управління та результативність бізнес-моделі ПАТ «Стома» у досліджуваній період. Динаміка показників рентабельності підприємства представлена на діаграмі (рис. 2.1).

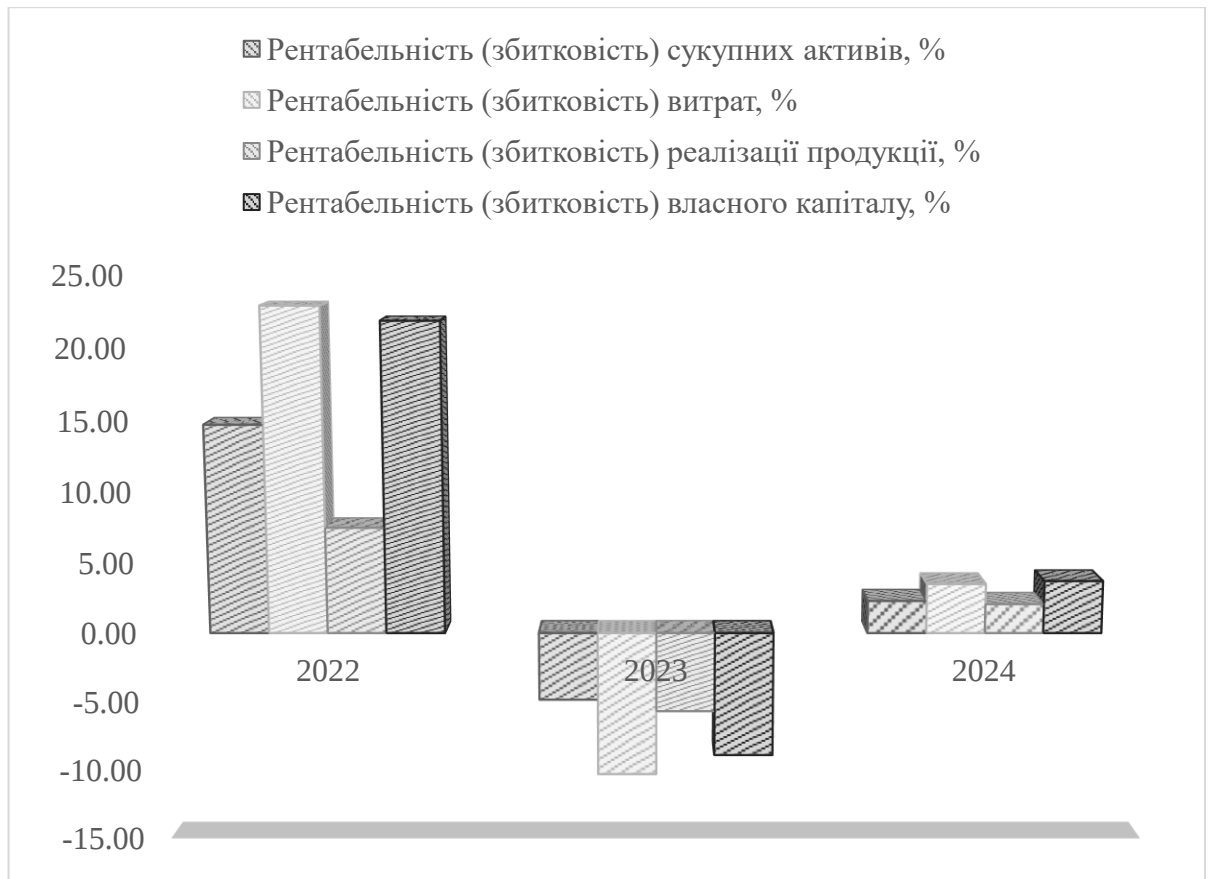


Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Показники рентабельності у 2022–2024 рр. демонструють суттєві коливання, що на пряму корелюють зі змінами обсягів реалізації, собівартості та чистого фінансового результату.

Рентабельність сукупних активів у 2022 році становила 14,70%, що свідчило про здатність підприємства ефективно використовувати майно для отримання прибутку. Проте в 2023 році цей показник став від’ємним (–4,81%) насамперед через збитковість діяльності, різке падіння доходів та неповне завантаження виробничих потужностей. У 2024 році рентабельність активів

знову стала позитивною (2,30%), проте її рівень залишається суттєво нижчим, ніж у 2022 році, що вказує на поступове, але слабе відновлення ефективності.

Подібна тенденція простежується в динаміці рентабельності витрат. Якщо у 2022 році одна гривня витрат приносила підприємству 22,91% прибутку, то у 2023 році цей показник став від'ємним (–10,24%) через значні втрати та зниження маржі. У 2024 році підприємство повернулося до позитивних значень (3,50%), однак показник залишається низьким, що свідчить про високий рівень витрат і недостатню адаптивність виробництва до скорочення обсягів реалізації.

Рентабельність реалізації продукції демонструє аналогічну динаміку: з 7,49% у 2022 році до –5,64% у 2023 році та подальшим зростанням до 2,07% у 2024 році. Це свідчить про поступове відновлення комерційної ефективності, але із суттєвим відставанням від довоєнних показників. Від'ємне значення у 2023 році відображає критичне падіння попиту, збільшення собівартості та проблеми з логістикою, що вплинули на здатність підприємства отримувати прибуток від кожної гривні продажу.

Особливо показовою є динаміка рентабельності власного капіталу. У 2022 році цей показник становив 21,87%, що свідчило про високу ефективність використання інвестицій акціонерів. У 2023 році рентабельність стала від'ємною (–8,84%), що прямо пов'язано зі збитковою діяльністю та зниженням вартості бізнесу. У 2024 році підприємство повернулося до прибутковості, рентабельність власного капіталу склала 3,72%, але цей рівень у шість разів нижчий, ніж у 2022 році. Це вказує на значне падіння ефективності управління ресурсами власників та потребу у стратегічних змінах для відновлення інвестиційної привабливості підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що показники рентабельності ПАТ «Стома» у 2022–2024 рр. відображають загальну тенденцію погіршення ефективності внаслідок різкого падіння виробничої активності та доходів у 2023 році. Хоча у 2024 році підприємству вдалося частково стабілізувати діяльність і повернутися до прибутковості, рентабельність залишається значно нижчою за рівень 2022 року. Це свідчить про потребу у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат, оновленні виробничої бази та посиленні стратегічного

управління людським капіталом, що є ключовим чинником відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження рентабельності ПАТ «Стома» показало, що підприємство працює в умовах суттєвого зниження фінансових результатів та потребує підвищення ефективності використання ресурсів. Для більш глибокого розуміння причин зміни рентабельності доцільно проаналізувати структуру активів, оскільки саме їхня величина та співвідношення формують потенціал підприємства щодо створення доданої вартості та впливають на фінансову стійкість, ліквідність і можливості розвитку (рис. 2.2).

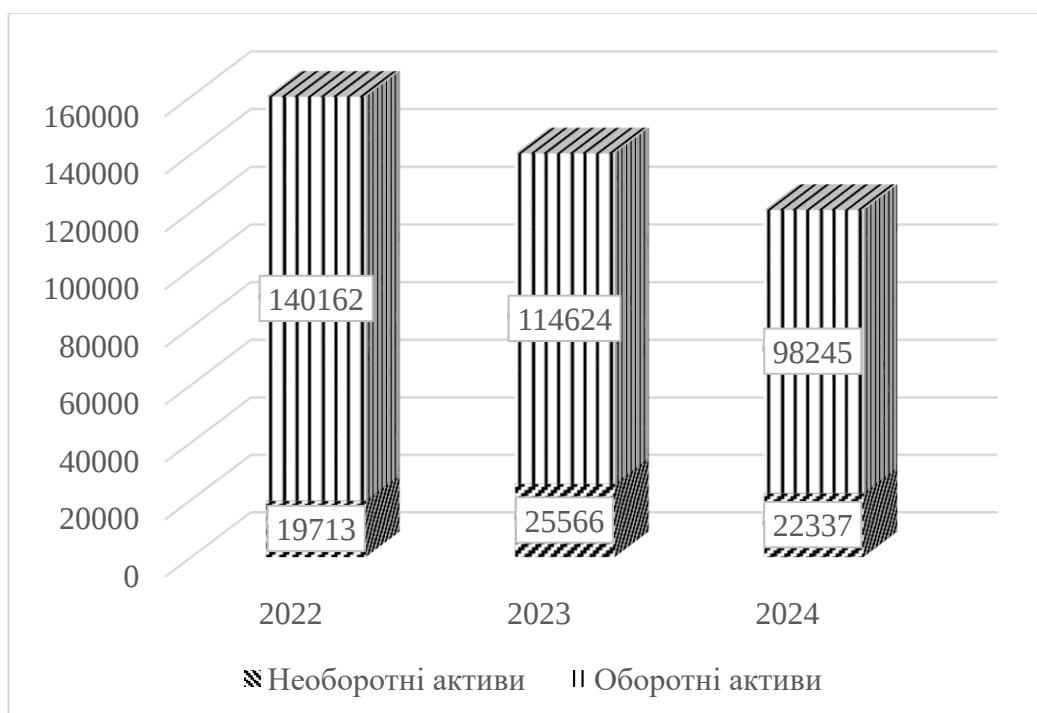


Рис. 2.2. Динаміка обсягу активів ПАТ «Стома» у 2022-2024рр., тис. грн

Аналіз динаміки обсягу активів ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки свідчить про помітні трансформації, що відбулися у складі майна підприємства. Загальна сума активів протягом періоду має виражену тенденцію до скорочення: з 159 875 тис. грн у 2022 році до 120 582 тис. грн у 2024 році. Сумарне зменшення становить понад 39 млн грн, що вказує на звуження ресурсної бази підприємства, а також на падіння обсягів його операційної діяльності.

Структурний аналіз активів показує, що переважну їх частину становлять оборотні активи. У 2022 році їх частка дорівнювала 87,67%, що є типовим для виробничих підприємств із високою часткою матеріальних запасів. У 2023 році

частка оборотних активів зменшилася до 81,76%, а в 2024 році становила 81,47%. Хоча питома вага оборотних активів скоротилася незначно, їх абсолютний обсяг зменшився дуже суттєво — на 41 917 тис. грн за два роки. Це може свідчити про зниження обсягів виробництва, скорочення запасів, проблеми зі збутом, а також про обмеження в обігових коштах, що негативно впливає на ліквідність і оперативні можливості підприємства.

Необоротні активи у 2022–2024 рр. демонструють іншу динаміку. У 2023 році їх вартість зросла з 19 713 тис. грн до 25 566 тис. грн, що могло бути результатом модернізації обладнання, дооцінки основних засобів або придбання нових виробничих потужностей. Однак у 2024 році вартість необоротних активів зменшилася до 22 337 тис. грн, що свідчить про вибуття частини основних засобів або про зменшення активності капітальних інвестицій. Попри це, їх частка у структурі активів зросла до 18,52%, що пояснюється більш швидким зменшенням оборотних активів порівняно з необоротними.

Таким чином, структура активів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках характеризується зменшенням ресурсної бази, домінуванням оборотних активів та одночасним зниженням їх абсолютного обсягу. Така тенденція вказує на погіршення фінансової стійкості, зниження рівня фінансування поточної діяльності та потенційні загрози для забезпечення безперервності виробничого процесу. Зростання частки необоротних активів у структурі балансу при одночасному падінні їх абсолютної величини свідчить про диспропорцію між інвестиційною активністю та оборотністю капіталу. У комплексі ці зміни відображають необхідність оптимізації майнового комплексу, підсилення контролю за оборотними активами та удосконалення системи стратегічного управління ресурсами.

Проведений аналіз структури активів ПАТ «Стома» показав зменшення ресурсної бази підприємства та скорочення обсягів як оборотних, так і необоротних активів. Для повного розуміння фінансової стійкості необхідно визначити, за рахунок яких джерел підприємство фінансує свою діяльність, і наскільки збалансованою є структура капіталу в умовах падіння виробничої активності. Аналіз джерел фінансових ресурсів дозволяє оцінити рівень

залежності підприємства від зовнішнього фінансування, ступінь ризику та можливості відновлення інвестиційного та операційного потенціалу (рис. 2.3).

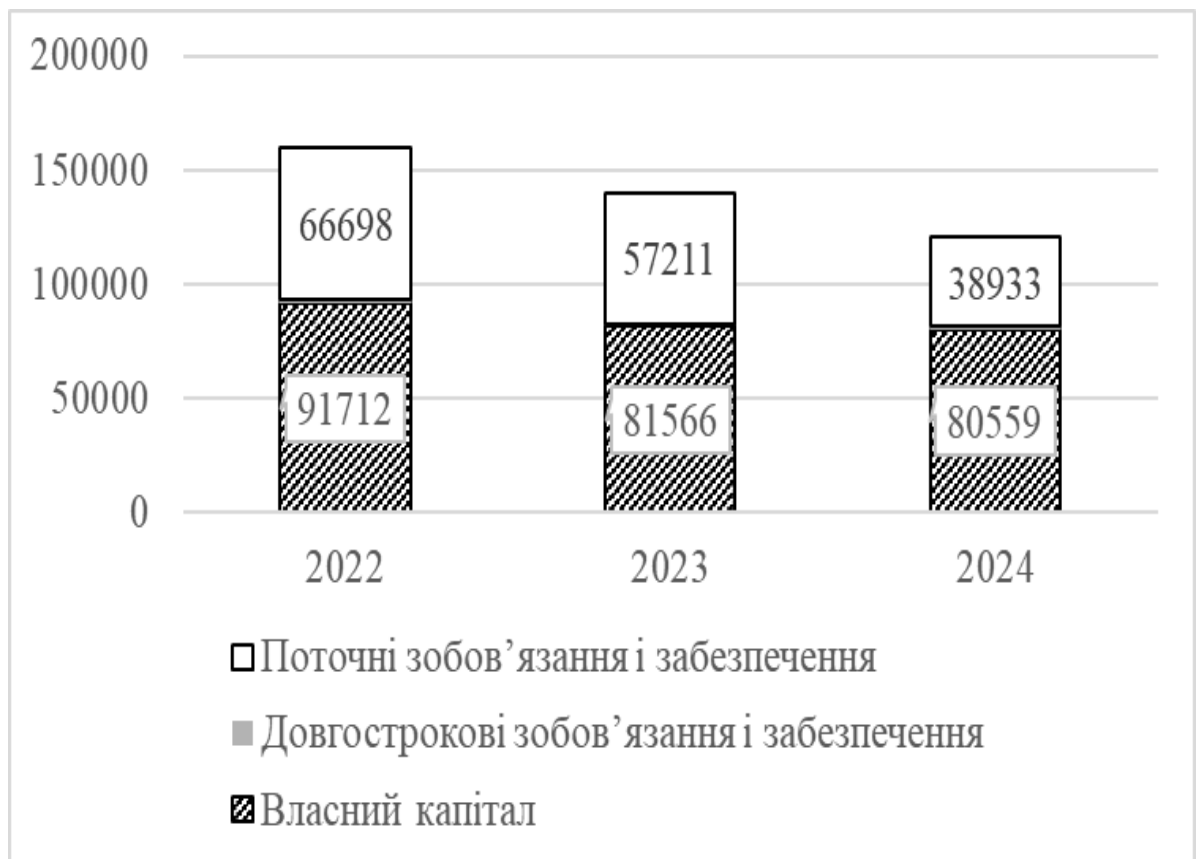


Рис. 2.3. Динаміка обсягу фінансових ресурсів ПАТ «Стома» у 2022-2024рр., тис. грн

Структура джерел фінансування ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про зменшення як власного, так і позикового капіталу. Власний капітал підприємства знизився з 91 712 тис. грн у 2022 році до 80 559 тис. грн у 2024 році, що означає його скорочення на 11,2 млн грн. Це зменшення є наслідком збитковості 2023 року, а також загального падіння фінансових результатів. Темп зниження становив 9,44% у порівнянні з 2022 роком і 8,63% — у порівнянні з 2023 роком, що вказує на слабе відновлення власного капіталу та недостатність прибутку для його нарощування.

Довгострокові зобов'язання протягом періоду залишались незначними за величиною та демонстрували тенденцію до скорочення: з 1 465 тис. грн у 2022 році до 1 090 тис. грн у 2024 році. Це зменшення на 375 тис. грн відображає, що підприємство або погашає свої довгострокові борги, або не залучає нові. З одного

боку, низький рівень довгострокових зобов'язань свідчить про мінімальні кредитні ризики, але з іншого — про відсутність інвестиційних ресурсів, необхідних для модернізації виробництва та технологічного розвитку.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються у структурі поточних зобов'язань. Протягом 2022–2024 років їх обсяг скоротився з 66 698 тис. грн до 38 933 тис. грн, тобто на 27,8 млн грн. Це значне зменшення (на 39% за два роки) свідчить про зниження короткострокових кредиторських зобов'язань, що, з одного боку, може позитивно впливати на ліквідність у довгостроковій перспективі. З іншого боку, скорочення поточних зобов'язань може свідчити про зменшення обсягів господарської діяльності, зниження закупівель матеріалів, зменшення обсягу виробництва або втрату постачальників, готових надавати відстрочку платежу.

У структурі капіталу відсутні зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, що підтверджує невисоку інвестиційну активність підприємства у досліджуваний період.

Загальна сума джерел фінансування, що дорівнює сумі активів, зменшилася з 159 875 тис. грн у 2022 році до 120 582 тис. грн у 2024 році, що корелює зі зниженням масштабів діяльності підприємства. Така динаміка структури джерел фінансування свідчить про поступове звуження фінансового потенціалу та зменшення здатності підприємства до інвестиційного розвитку.

У цілому аналіз джерел фінансових ресурсів ПАТ «Стома» демонструє зниження фінансової стійкості та ресурсної бази підприємства. Скорочення як власного, так і позикового капіталу, а також зменшення обсягів поточних зобов'язань свідчать про загальне зменшення масштабності операційної діяльності та обмеженість фінансових можливостей для розширення виробництва чи модернізації потужностей. Водночас відсутність значних довгострокових зобов'язань дозволяє підприємству залишатися відносно незалежним від зовнішніх кредиторів, хоча й обмежує доступ до інвестиційних ресурсів, що необхідні для відновлення конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість ПАТ «Стома» протягом 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку, що свідчить про поступове зміцнення його фінансової незалежності. У 2022 році власний капітал підприємства становив 91 712 тис. грн, а позичковий капітал - 68 163 тис. грн. Протягом наступних років власний капітал дещо зменшувався, досягнувши 80 559 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про певне зниження внутрішніх фінансових ресурсів. Водночас позичковий капітал скоротився значно суттєвіше - з 68 163 тис. грн у 2022 році до 40 023 тис. грн у 2024 році, що є позитивним сигналом щодо зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз джерел фінансових ресурсів ПАТ «Стома» показав поступове скорочення як власного, так і позикового капіталу, що свідчить про зменшення масштабів діяльності та ресурсної бази підприємства. Для поглибленої оцінки його фінансового стану важливо дослідити систему коефіцієнтів фінансової стійкості, яка дозволяє визначити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел, ступінь кредитного ризику та здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності. Саме ці показники у комплексі формують уявлення про фінансову безпеку підприємства та його можливості для стратегічного розвитку (рис. 2.4).

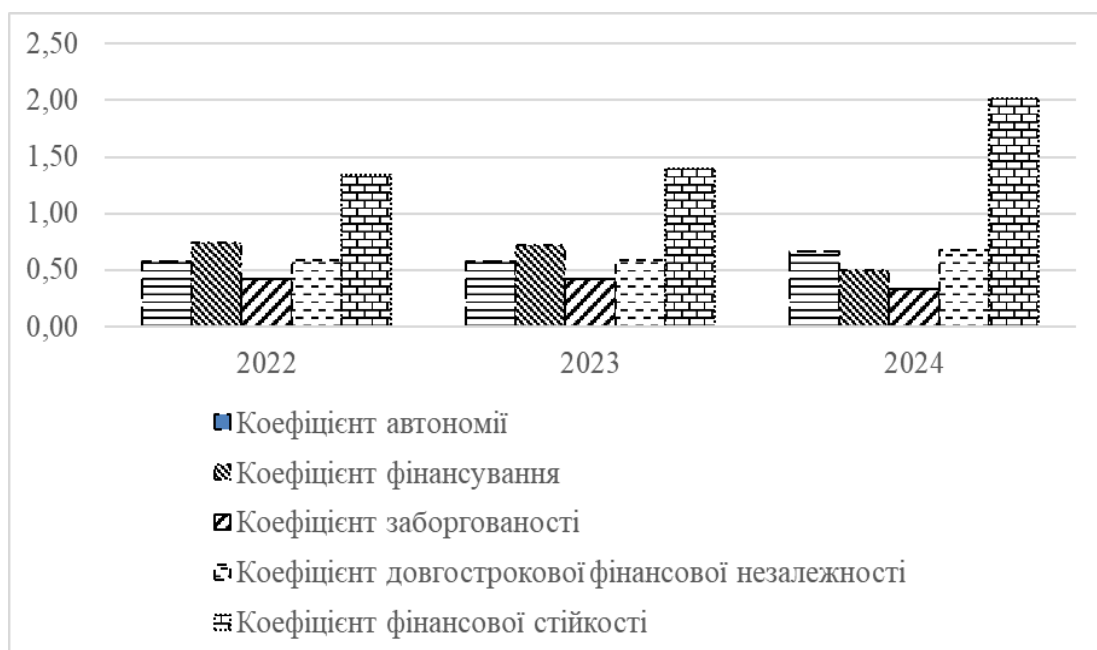


Рис. 2.4. Показники фінансової стійкості ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Коефіцієнт автономії упродовж 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку: з 0,57 у 2022 році до 0,67 у 2024 році. Це значно вище мінімально

рекомендованого нормативу 0,5, що свідчить про достатню частку власного капіталу у фінансуванні активів. Відхилення від нормативу збільшується у 2024 році до $-0,17$, тобто підприємство перевищує норматив на 17 в.п., що характеризує його як фінансово незалежне та стійке до зовнішніх ризиків, попри загальне скорочення активів.

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власного та залученого капіталу, у 2022–2023 роках наближався до одиниці (0,74 та 0,72 відповідно), що свідчило про відносно збалансовану структуру капіталу. Однак у 2024 році він знижується до 0,50, що є гіршим за норматив 1. Це вказує на зменшення частки власного капіталу порівняно з позиковим та може бути результатом скорочення кредиторської заборгованості при одночасному падінні величини власного капіталу. Відхилення від нормативу у 2024 році погіршується до 0,50, що сигналізує про ослаблення фінансової позиції.

Коефіцієнт заборгованості, який відображає частку зобов'язань у загальній сумі джерел фінансування, навпаки, має позитивну тенденцію: з 0,43 у 2022 році до 0,33 у 2024 році. Показник залишається нижчим від нормативу 0,5, а відхилення від нормативного значення збільшується до $+0,17$ у 2024 році. Це свідчить про зниження залежності від кредиторів та зменшення ризиків ліквідності, хоч і на фоні загального скорочення діяльності підприємства.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, який відображає частку стабільних джерел фінансування, також зріс із 0,58 у 2022 році до 0,68 у 2024 році. Хоча нормативним значенням вважається рівень не нижче 1, позитивна динаміка показника свідчить про поступове підвищення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. Водночас відхилення від нормативу залишається суттєвим (0,32 у 2024 році), що вказує на недостатність довгострокових джерел для інвестиційного розвитку.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє найвиразнішу позитивну зміну. Він підвищився з 1,35 у 2022 році до 2,01 у 2024 році, суттєво перевищивши нормативне значення 1. Це означає, що сукупність власного капіталу та довгострокових зобов'язань більш ніж удвічі перевищує розмір поточних зобов'язань, що характеризує підприємство як стабільне в

короткостроковій перспективі й здатне виконувати свої зобов’язання без ризику втрати платоспроможності. Відхилення від нормативу у 2024 році становить – 1,01, що свідчить про надлишкову фінансову стійкість у співвідношенні до мінімально необхідного рівня.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що ПАТ «Стома» характеризується достатньою автономністю та прийнятним рівнем фінансової стійкості, незважаючи на скорочення активів і капіталу. Показники свідчать про низьку залежність від зовнішніх джерел і відносно стабільну платоспроможність. Проте відставання від нормативів за окремими показниками — насамперед за коефіцієнтом фінансування та довгострокової фінансової незалежності — вказує на потребу в стратегічному посиленні інвестиційної діяльності, нарощенні власного капіталу та оптимізації структури зобов’язань. Це стане важливим підґрунтям для подальшого розвитку підприємства та реалізації програм з оновлення його людського та виробничого потенціалу.

Для оцінки реальної платоспроможності підприємства та його здатності забезпечувати стабільність операційної діяльності важливо розглянути динаміку власних оборотних коштів, оскільки саме вони формують фінансовий фундамент для безперервного виробничого циклу, закупівлі матеріалів, виплати заробітної плати та підтримки оборотності активів. (рис. 2.5).

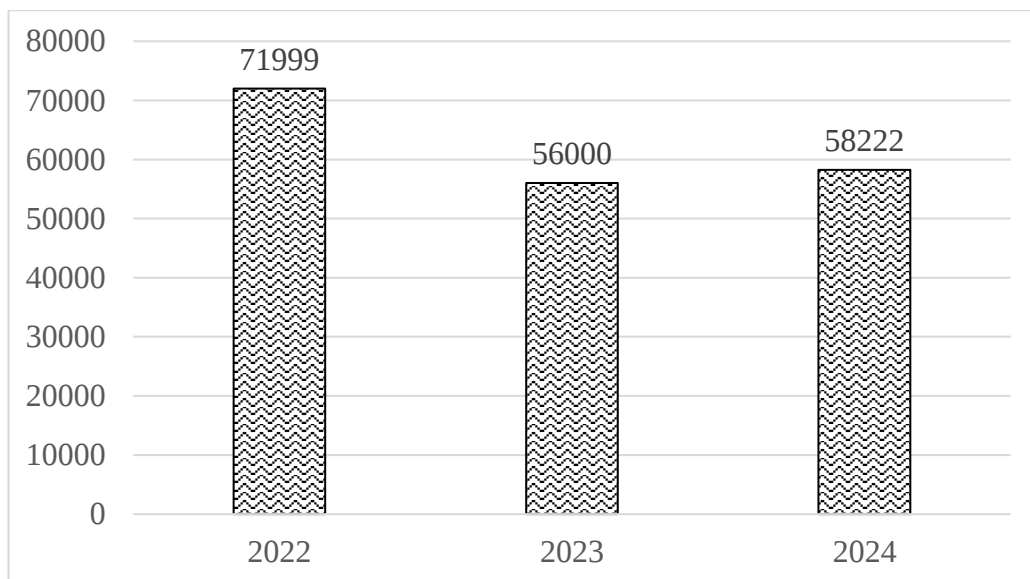


Рис. 2.5. Власні оборотні кошти ПАТ «Стома» у 2022-2023рр., тис. грн

Динаміка власних оборотних коштів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках демонструє нестабільний, але загалом негативний тренд. У 2022 році їх обсяг

становив 71 999 тис. грн, що забезпечувало підприємству достатній рівень фінансової гнучкості та дозволяло покривати значну частину оборотних активів за рахунок власних ресурсів. Проте вже у 2023 році ця величина суттєво зменшилася до 56 000 тис. грн, тобто підприємство втратило майже 14 млн грн власних оборотних ресурсів. Такий різкий спад пояснюється зменшенням власного капіталу внаслідок отриманого збитку та одночасним зростанням необоротних активів, що «вилучило» частину ресурсів з обігового фінансування.

У 2024 році ситуація частково стабілізувалася, і власні оборотні кошти зросли до 58 222 тис. грн (плюс 2 222 тис. грн до попереднього року). Це позитивний, хоча й незначний сигнал, який свідчить про певне відновлення операційної діяльності та повернення підприємства до прибутковості. Водночас загальне зниження власних оборотних коштів порівняно з 2022 роком є суттєвим — мінус 13 777 тис. грн, що вказує на ослаблення фінансового потенціалу та зниження здатності забезпечувати необхідний рівень оборотності активів без залучення зовнішніх джерел.

Важливо також враховувати динаміку складових цього показника. Власний капітал підприємства у 2022–2024 роках зменшився майже на 11,2 млн грн, що прямо вплинуло на обсяг обігових ресурсів. Необоротні активи, навпаки, зросли у 2023 році, а у 2024 році дещо зменшилися, проте їх рівень все ще перевищує показник 2022 року. Це означає, що частина власного капіталу продовжує бути «замороженою» у необоротних активах і не може бути використана для фінансування поточної діяльності.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ПАТ «Стома» за досліджуваний період працює в умовах поступового скорочення власного обігового капіталу, що знижує його фінансову гнучкість і підсилює ризики нестачі оборотних коштів для безперервного виробництва. Незначне зростання власних оборотних ресурсів у 2024 році свідчить про часткове покращення ситуації, проте воно не компенсує значні втрати попередніх років. Це підкреслює необхідність оптимізації структури активів, підвищення прибутковості та формування більш стійкої фінансової моделі, здатної забезпечити стабільний розвиток

підприємства в умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності.

Проведений аналіз власних оборотних коштів показав, що ПАТ «Стома» працює у складних фінансових умовах, що зумовлено скороченням обсягів реалізації, зменшенням ресурсної бази та падінням прибутковості. Щоб глибше оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні оборотні ресурси, необхідно проаналізувати показники їх обертання. Саме швидкість обертання оборотних активів характеризує інтенсивність операційної діяльності, рівень ділової активності підприємства та його здатність перетворювати вкладені ресурси у дохід.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності обертання оборотних активів ПАТ «Стома»
у 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2 022р.	2 023р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267 699	127 951	144593	-123106,00	16642,00
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Однорічний чистий дохід, тис. грн.	743,61	355,42	401,65	-341,96	46,23
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	114990,50	127393,00	106434,50	-8556,00	-20958,50
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	2,33	1,00	1,36	-0,97	0,35
Тривалість 1 обороту активів, дні	155	358	265	110,36	-93,44
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,43	1,00	0,74	0,31	-0,26

Ефективність використання оборотних активів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках демонструє чітку тенденцію до уповільнення оборотності, що безпосередньо пов'язано зі зменшенням чистого доходу та зростанням середнього обсягу оборотних активів у 2023 році. Чистий дохід від реалізації у 2023 році зменшився більш ніж удвічі — до 127 951 тис. грн, що зумовило різке скорочення однорічного доходу з 743,61 тис. грн у 2022 році до 355,42 тис. грн.

У 2024 році цей показник зріс до 401,65 тис. грн, але залишився значно нижчим за рівень 2022 року, що свідчить про повільне відновлення попиту та операційної активності.

Середній залишок оборотних активів у 2023 році досяг 127 393 тис. грн, що є максимальним значенням за період і свідчить про накопичення запасів, уповільнення збуту або збільшення дебіторської заборгованості. У 2024 році цей показник зменшився майже на 21 млн грн, що може бути наслідком оптимізації запасів чи зниження обсягів діяльності. Проте рівень оборотних активів у 2024 році (106 434,50 тис. грн) все ще перевищує показник 2022 року, що у поєднанні зі зменшеними доходами негативно впливає на швидкість обороту.

Коефіцієнт обертання оборотних активів у 2022 році становив 2,33 обороти, що є доволі хорошим значенням. Однак у 2023 році він різко впав до 1,00 обороту, що означає фактичне «заморожування» оборотного капіталу. Часткове покращення у 2024 році до рівня 1,36 обороту свідчить про поступове відновлення ефективності, але темп обертання все ще значно нижчий, ніж у 2022 році. Зниження коефіцієнта обертання у 2024 році порівняно з 2022 роком на 0,97 обороту свідчить про меншу інтенсивність обороту ресурсів та повільніше їх перетворення у грошові потоки.

Тривалість одного обороту активів протягом досліджуваного періоду збільшилася з 155 днів у 2022 році до 358 днів у 2023 році, що означає майже дворічне уповільнення оборотності. Такий стрибок вказує на критичне зниження ділової активності, проблеми із реалізацією продукції та суттєве розширення операційного циклу. У 2024 році тривалість обороту знизилася до 265 днів, але залишилася на 110 днів більшою, ніж у 2022 році. Така динаміка підтверджує, що підприємство працює у режимі зниженого завантаження виробничих потужностей та далеко не повністю використовує оборотні активи.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті, який показує, скільки копійок оборотних активів припадає на одну гривню доходу, зріс з 0,43 у 2022 році до 1,00 у 2023 році. Це означає, що для отримання 1 грн доходу підприємству доводилося використовувати удвічі більше оборотних ресурсів, ніж раніше. У 2024 році показник зменшився до 0,74 коп., що свідчить про певне покращення,

але він все ще значно перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про низьку ефективність використання оборотного капіталу та необхідність його оптимізації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність використання оборотних активів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках суттєво знизилася. Підприємство стикається з уповільненням оборотності, зростанням тривалості операційного циклу та підвищенням завантаження оборотних активів при звууженні масштабів діяльності. Часткове покращення у 2024 році свідчить про стабілізацію після критичного падіння у 2023 році, однак повернення до показників довоєнного рівня потребує структурних змін — оптимізації запасів, покращення управління дебіторською заборгованістю, підвищення ділової активності та ефективності управління людським капіталом як ключового фактора прискорення операційних процесів.

Після оцінки ефективності використання оборотних активів, що дозволяє визначити рівень обіговості ресурсів підприємства та їх здатність генерувати прибуток, логічним наступним етапом є аналіз ліквідності. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, тобто платоспроможність у короткостроковій перспективі. Для цього використовуються три основні коефіцієнти: абсолютної, проміжної та поточної ліквідності (рис. 2.6).

У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,41, що перевищує нормативне значення 0,2, свідчачи про достатній рівень грошових коштів для негайного покриття частини короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2023 році показник знизився до 0,33, а у 2024 — до 0,17, що є нижчим за норматив. Це свідчить про зменшення обсягу найбільш ліквідних активів, що може створювати ризики для миттєвої платоспроможності.

Коефіцієнт проміжної ліквідності у 2022 році становив 1,17, що значно перевищує нормативне значення 0,7, демонструючи здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. У 2023 році спостерігається різке зниження до 0,64, що нижче нормативу, але у 2024 році показник відновлюється до 1,15. Така динаміка може

свідчити про нестабільність у структурі оборотних активів або зміну політики управління дебіторською заборгованістю.

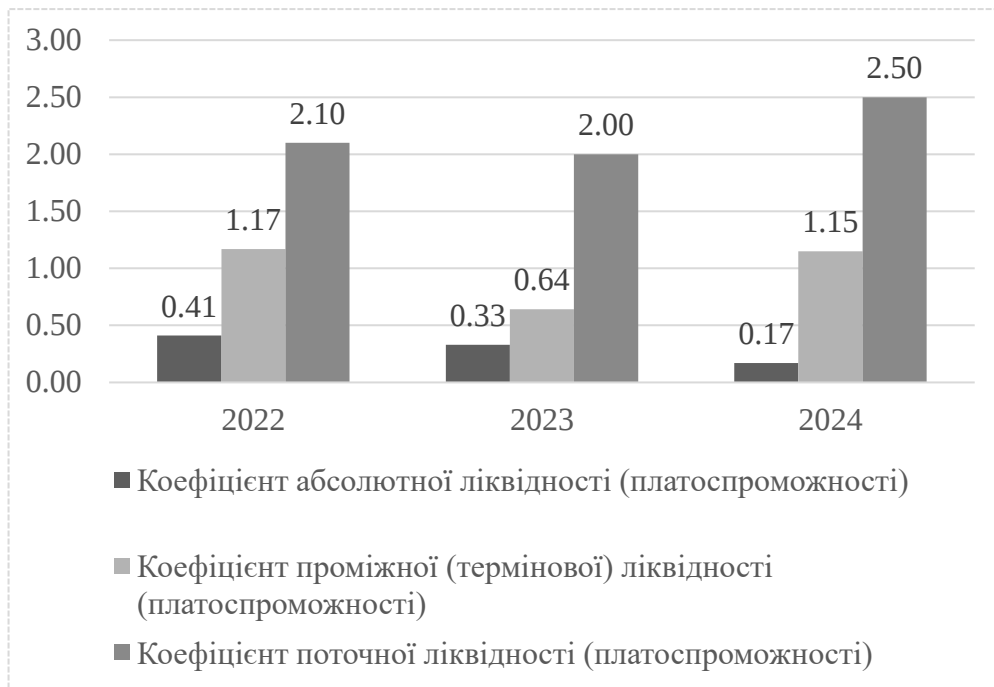


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом трьох років стабільно перевищує нормативне значення 1,0: у 2022 — 2,10, у 2023 — 2,00, у 2024 — 2,50. Це свідчить про загальну фінансову стійкість підприємства та достатність оборотних активів для покриття всіх поточних зобов'язань. Зростання показника у 2024 році може бути результатом накопичення запасів або зростання дебіторської заборгованості.

Загалом, аналіз ліквідності показує, що підприємство має задовільний рівень поточної платоспроможності, хоча зменшення абсолютної ліквідності у 2024 році потребує уваги з боку фінансового менеджменту для забезпечення стабільності грошових потоків.

Для продовження аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно перейти до дослідження структури та динаміки операційних витрат. Саме операційні витрати формують собівартість продукції, впливають на прибутковість, рентабельність та загальну фінансову результативність ПАТ «Стома». Тому їх аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки

раціонально підприємство використовує ресурси та які фактори визначають зміну фінансових результатів у 2022–2024 роках (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Операційні витрати ПАТ «Стома» у 2022–2024рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні витрати, тис. грн.	83564	71162	73657	-9907	2495
Витрати на оплату праці, тис. грн.	28974	31349	32060	3086	711
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	6989	7515	7852	863	337
Амортизація, тис. грн.	3162	2880	3471	309	591
Інші операційні витрати, тис. грн.	31514	32952	25530	-5984	-7422
Всього операційних витрат, тис. грн.	154203	145858	142570	-11633	-3288

У 2022–2024 роках операційні витрати ПАТ «Стома» характеризуються загальною тенденцією до зниження. Загальна сума операційних витрат зменшилася з 154 203 тис. грн у 2022 році до 142 570 тис. грн у 2024 році, тобто на 11 633 тис. грн. При цьому у порівнянні з 2023 роком вони також скоротилися на 3 288 тис. грн. Зменшення витрат можна розглядати як позитивний чинник, однак воно частково обумовлене спадом виробничої активності та зниженням обсягів реалізації, що вплинуло на структуру витрат.

Матеріальні витрати, які традиційно формують найбільшу частку операційних витрат, за 2022–2024 роки зменшилися на 9 907 тис. грн. Це скорочення пов'язане або зі зменшенням обсягів виробництва, або з оптимізацією закупівель і використанням матеріальних ресурсів. Водночас у 2024 році матеріальні витрати зросли на 2 495 тис. грн порівняно з 2023 роком, що може означати стабілізацію виробничої діяльності та часткове розширення обсягів виробництва після падіння у 2023 році.

Витрати на оплату праці демонструють стабільне зростання упродовж періоду: +3 086 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком та +711 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це зростання може бути зумовлене підвищенням тарифних ставок, компенсаційних виплат та індексації заробітної плати в умовах інфляційного тиску. Аналогічну тенденцію мають і відрахування на соціальні

заходи, які зросли на 863 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком та на 337 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Амортизаційні відрахування у 2024 році становили 3 471 тис. грн, що на 309 тис. грн більше, ніж у 2022 році, та на 591 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про оновлення частини основних засобів або зміну амортизаційної політики підприємства.

Найбільш суттєві зміни простежуються за статтею «Інші операційні витрати». За 2022–2024 роки вони скоротилися на 5 984 тис. грн, а у порівнянні з 2023 роком — на 7 422 тис. грн. Таке зменшення може бути пов’язане із переглядом непрофільних витрат, зниженням витрат на послуги сторонніх організацій, скороченням адміністративних або збутових витрат. Це свідчить про зусилля підприємства щодо оптимізації витрат і підвищення ресурсної ефективності.

У цілому структура і динаміка операційних витрат ПАТ «Стома» за досліджуваний період свідчать про комплексний вплив як зовнішніх економічних умов, так і внутрішньої політики щодо оптимізації витрат. Підприємству вдалося скоротити загальний обсяг операційних витрат, водночас утримуючи стабільний рівень витрат на персонал і поступово відновлюючи активність у матеріальній частині виробництва. Це створює передумови для підвищення фінансової стійкості та покращення прибутковості за умов подальшої стабілізації ринку та підвищення ефективності управління витратами.

Проведений аналіз діяльності ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках показав, що підприємство функціонує в умовах зростаючих ринкових викликів, що проявляється у зменшенні обсягів виробництва за окремими видами продукції та коливанні фінансових результатів. Попри зниження чистого доходу та нестабільність прибутковості, підприємству вдалося підтримати відносну фінансову стійкість, оптимізувати структуру активів і операційних витрат та утримати достатній рівень власних оборотних коштів.

Структура капіталу ПАТ «Стома» свідчить про збереження автономії та контрольоване зменшення зобов’язань, що підсилює його платоспроможність. Натомість скорочення чисельності персоналу та витрат на виробництво, з одного

боку, дозволили зменшити навантаження на витрати, але з іншого — можуть негативно позначатися на інноваційному потенціалі та темпах розвитку підприємства. Разом ці фактори формують необхідність посилення уваги до ефективності використання ресурсів, насамперед людського капіталу, який є ключовим активом у фармацевтичній та стоматологічній галузях.

Таким чином, результати аналізу виробничо-фінансової діяльності ПАТ «Стома» створюють підґрунтя для переходу до дослідження наступного важливого аспекту — системи управління та стану розвитку людського капіталу. Саме людські ресурси визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації, забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати стабільність в умовах невизначеності.

2.2. Аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома»

Проведений у попередньому підрозділі комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «Стома» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах значного посилення конкуренції, зниження обсягів виробництва окремих видів продукції та нестабільності фінансових результатів. Виявлені тенденції — скорочення чистого доходу, зменшення чисельності персоналу, уповільнення обіговості активів та коливання показників рентабельності — прямо чи опосередковано впливають на можливості підприємства у сфері формування, відтворення та ефективного використання людського капіталу.

У сучасних умовах саме людський капітал стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства, особливо у високотехнологічних галузях, до яких належить фармацевтичне та стоматологічне виробництво. Для ПАТ «Стома» професійний рівень персоналу, якість управлінських рішень, ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо визначають здатність підприємства підтримувати технологічні стандарти, удосконалювати виробничі процеси та реагувати на зміни ринку медичних виробів.

Відтак, наступним етапом дослідження є аналіз стану управління та розвитку людського капіталу ПАТ «Стома». Це дозволить оцінити кадровий потенціал підприємства, його структурні характеристики, систему мотивації та професійного розвитку, а також визначити проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом у контексті сучасних викликів.

Переходячи безпосередньо до оцінки кадрового потенціалу підприємства, важливо проаналізувати динаміку чисельності персоналу, оскільки саме цей показник відображає масштаб використання трудових ресурсів, рівень навантаження на працівників та загальні тенденції в управлінні людським капіталом. Зміна чисельності персоналу є чутливим індикатором організаційних трансформацій, фінансової стабільності та ефективності кадрової політики підприємства (рис. .

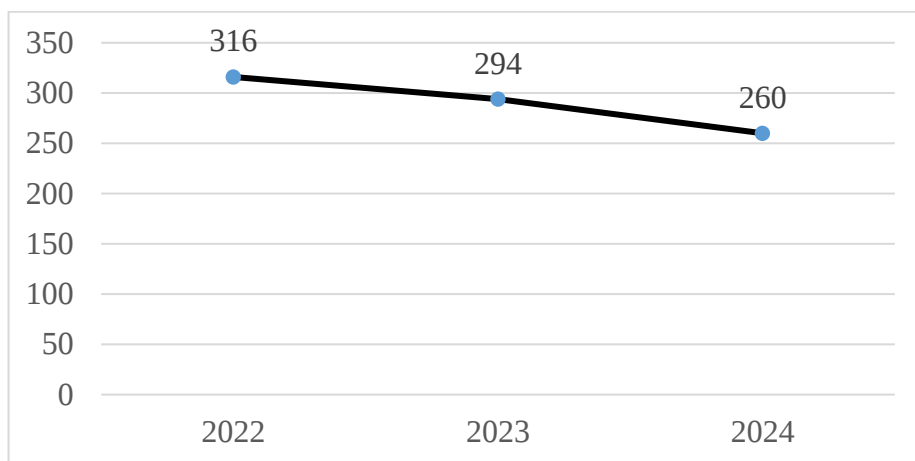


Рис. 2.7. Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Стома у 2022-2024рр., осіб

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про стабільну тенденцію до її скорочення. Якщо у 2022 році на підприємстві працювало 316 осіб, то у 2023 році чисельність зменшилася до 294 працівників, а у 2024 році – до 260 осіб. Таким чином, за два роки підприємство втратило 56 працівників порівняно з 2022 роком і 34 працівники – порівняно з 2023 роком.

Таке зменшення може мати як об'єктивні, так і внутрішні причини. З одного боку, спад обсягів виробництва і зниження доходів підприємства могли вимагати оптимізації витрат, у тому числі скорочення персоналу. З іншого боку,

скорочення може бути наслідком природного вибуття кадрів, міграційних процесів, низької мотивації чи конкуренції на ринку праці. Варто також враховувати, що зменшення чисельності працівників може призводити до зростання навантаження на тих, хто залишається, що негативно впливає на продуктивність, якість роботи та організаційний клімат.

У контексті управління людським капіталом така тенденція є сигналом про необхідність переосмислення кадрової політики, удосконалення системи мотивації, впровадження програм розвитку персоналу та створення умов для утримання кваліфікованих працівників. Подальший аналіз структури персоналу, системи оплати праці та професійного розвитку дозволить глибше оцінити вплив цих змін на людський капітал підприємства.

Логічним продовженням оцінки чисельності персоналу є аналіз показників плинності кадрів, оскільки саме цей індикатор дозволяє визначити стабільність трудового колективу, рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективність кадрової політики підприємства. Скорочення чисельності працівників, зафіксоване у попередньому аналізі, може бути пов'язане як із зовнішніми чинниками, так і з внутрішніми процесами, тому важливо з'ясувати, наскільки інтенсивним є кадровий відтік та які тенденції спостерігаються у цьому напрямі (рис. 2.8).

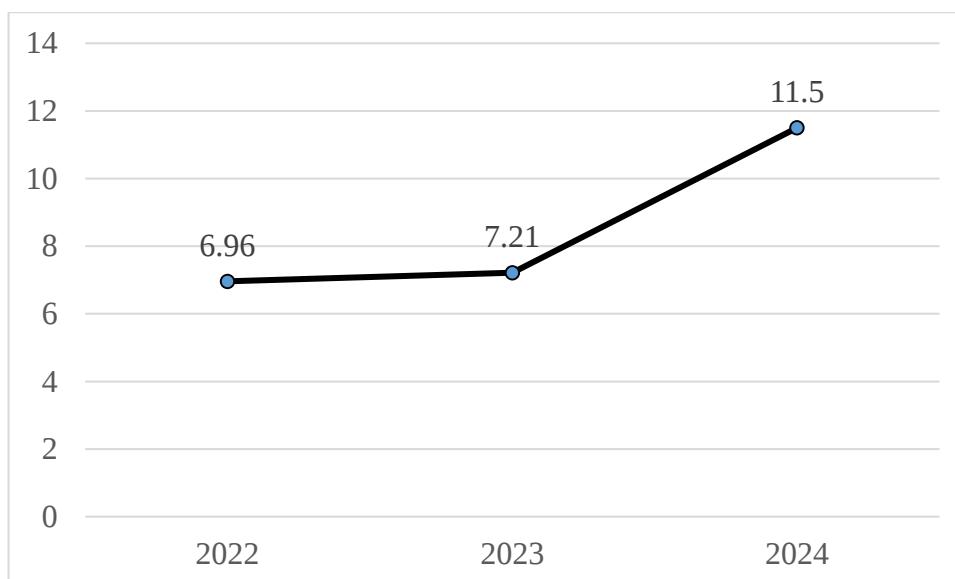


Рис. 2.8. Динаміка показників плинності персоналу ПАТ «Стома» у 2022-2024рр., %

Аналіз динаміки плинності персоналу ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки показує чітко виражену тенденцію до її зростання. Якщо у 2022 році рівень плинності становив 6,96 %, а у 2023 році — незначно збільшився до 7,21 %, то у 2024 році цей показник підвищився до 11,5 %. Такий стрибок майже в півтора рази свідчить про суттєве зростання кількості працівників, які залишають підприємство.

Подібна тенденція може мати декілька причин. По-перше, погіршення фінансових результатів у попередні роки та скорочення виробничої діяльності могли вплинути на рівень заробітних плат, преміювання чи соціальних гарантій, що підштовхує працівників до пошуку альтернатив. По-друге, зростання навантаження внаслідок скорочення чисельності персоналу також могло спричинити професійне вигорання та незадоволеність умовами праці. По-третє, конкуренція на ринку праці у фармацевтичній та виробничій сфері забезпечує працівникам можливість переходу до компаній із більш вигідними умовами.

Підвищення плинності персоналу є негативним сигналом для розвитку людського капіталу підприємства, оскільки воно супроводжується втратою досвіду, зменшенням організаційної пам'яті та необхідністю додаткових витрат на підбір і навчання нових працівників. Це, у свою чергу, знижує стабільність виробничих процесів і впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Подальший аналіз фонду оплати праці, структури персоналу та системи розвитку кадрів дозволить більш комплексно оцінити, які чинники визначають рівень плинності та яким чином ПАТ «Стома» може мінімізувати негативні наслідки цього процесу.

Наступним важливим елементом оцінки стану управління людським капіталом є аналіз динаміки фонду оплати праці, оскільки рівень винагороди прямо впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність до підприємства та інтенсивність кадрового відтоку. З огляду на зростання плинності персоналу, проаналізоване раніше, особливо актуальним є дослідження того, як змінювався обсяг коштів, що спрямовуються на оплату праці, та чи відповідають ці зміни сучасним потребам підприємства та очікуванням працівників.

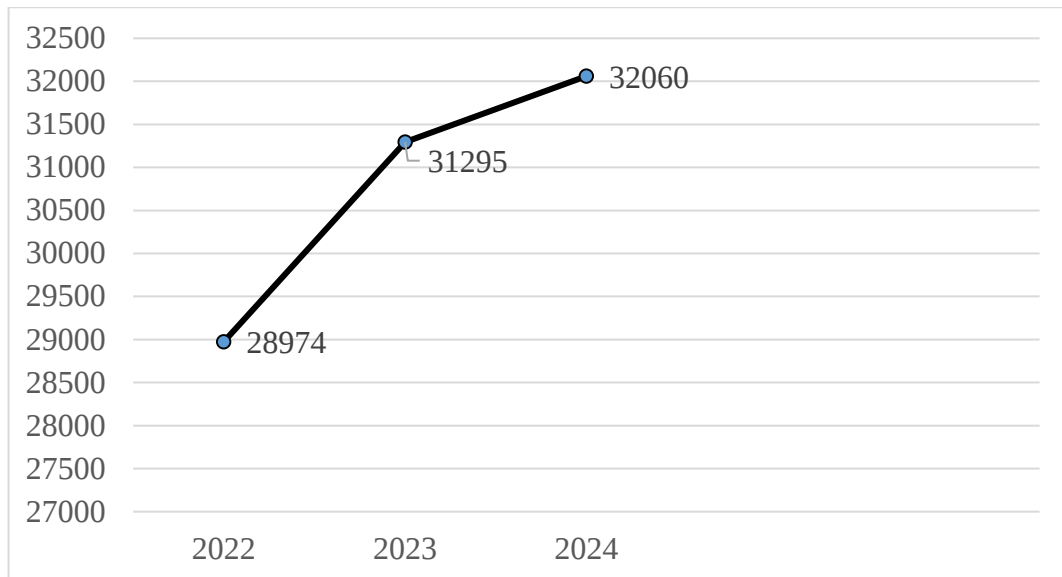


Рис. 2.9. Динаміка фонду оплати праці у ПАТ «Стома» у 2022–2024рр., тис. грн

Аналіз динаміки фонду оплати праці ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки (рис. 2.9) свідчить про його стабільне зростання. У 2022 році фонд оплати праці становив 28 974 тис. грн, у 2023 році він збільшився до 31 295 тис. грн, а у 2024 році — до 32 060 тис. грн. За два роки приріст склав 3 086 тис. грн, що свідчить про певне підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

Попри позитивну динаміку, темпи зростання фонду оплати праці залишаються відносно помірними, особливо в контексті суттєвої інфляції, зростання вартості життя та підвищення вимог працівників до соціально-економічних умов праці. Важливо зазначити, що збільшення фонду оплати праці не супроводжувалося зростанням чисельності персоналу — навпаки, кількість працівників протягом аналізованого періоду зменшилася. Це означає, що підвищення фонду оплати праці могло бути зумовлене як коригуванням заробітних плат для утримання ключових працівників, так і збільшенням виплат за рахунок додаткового навантаження на персонал.

Зростання фонду оплати праці на фоні підвищення плинності персоналу та скорочення чисельності працівників свідчить про те, що існуючий рівень оплати, хоча й підвищується, може залишатися недостатньо конкурентним для утримання кваліфікованих кадрів. Це підкреслює потребу вдосконалення системи мотивації, перегляду тарифних ставок, впровадження нематеріальних

форм стимулювання та формування більш цілісної політики розвитку людського капіталу.

Далі розглянемо структуру персоналу ПАТ «Стома». Станом на 31.12.2024 р. у товаристві працювало 262 особи з них: 64% склали працівники робочих спеціальностей, 36 % - керівники, фахівці і службовці. Динаміка співвідношення виробничого та управлінського персоналу на підприємстві представлена на рис. 2.10.

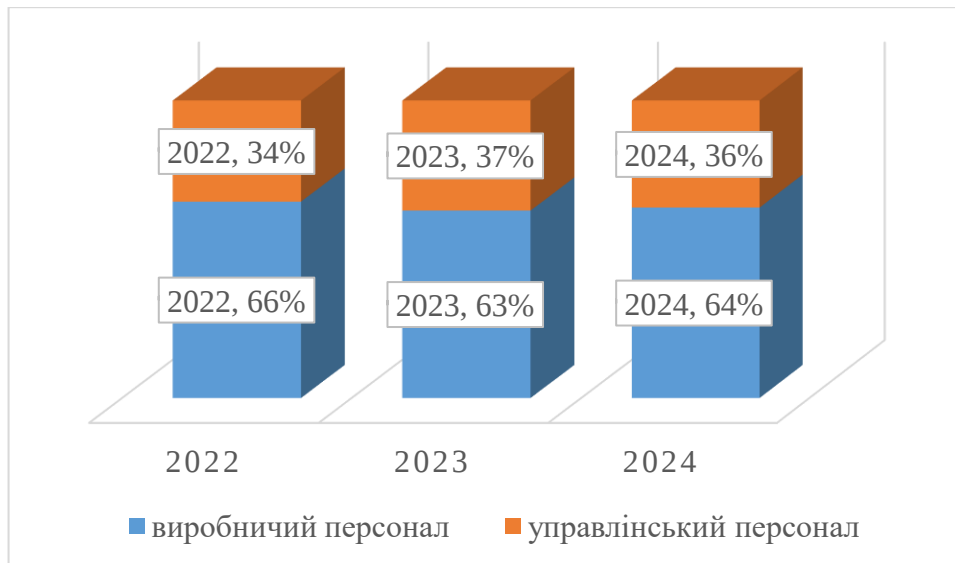


Рис. 2.10. Динаміка співвідношення управлінського та виробничого персоналу у ПАТ «Стома» в 2022-2024рр., %

Аналіз динаміки співвідношення управлінського та виробничого персоналу ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках показує певні коливання, але загалом структура залишається відносно збалансованою. У 2022 році виробничий персонал становив 66 % від загальної чисельності працівників, а управлінський — 34 %. У 2023 році спостерігалось зменшення частки виробничих працівників до 63 % та відповідне зростання частки управлінського персоналу до 37 %, що могло відображати посилення управлінських функцій у період адаптації до економічної нестабільності. У 2024 році частка виробничого персоналу знову дещо зросла — до 64 %, тоді як управлінського — зменшилася до 36 %, що свідчить про часткове повернення до більш виробничо орієнтованої структури.

Подібні коливання можуть бути зумовлені кількома факторами. З одного боку, збільшення частки управлінського персоналу у 2023 році могло бути пов'язане з потребою посилити контроль, оптимізувати процеси та підвищити управлінську ефективність у період фінансових труднощів. З іншого боку, зменшення частки управлінців у 2024 році може бути результатом оптимізації управлінського апарату чи реорганізації внутрішніх процесів.

Важливо зазначити, що при скороченні загальної чисельності персоналу підприємству потрібно особливо уважно контролювати збалансованість управлінського та виробничого складу. Надмірне збільшення частки управлінського персоналу може призвести до зростання адміністративних витрат і нераціонального розподілу ресурсів, тоді як надмірне скорочення управлінців — до погіршення координації, якості управління та організаційної ефективності.

Отже, динаміка співвідношення управлінського і виробничого персоналу ПАТ «Стома» свідчить про пошук оптимального балансу між управлінськими та операційними функціями на тлі загального скорочення персоналу та зміни економічних умов. Подальший аналіз системи навчання, підвищення кваліфікації та оцінки персоналу дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство формує та розвиває свій людський капітал у структурному вимірі.

Логічним продовженням аналізу кількісних та структурних характеристик персоналу є дослідження гендерного складу трудового колективу, оскільки він відображає особливості кадрової політики підприємства, специфіку виробничих процесів та соціальну спрямованість управління людськими ресурсами. Гендерна структура персоналу також може впливати на корпоративну культуру, стиль керівництва, характер комунікацій та ефективність командної взаємодії.

Аналіз питомої ваги жінок і чоловіків у структурі персоналу ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках демонструє відносну стабільність статевого складу з незначними коливаннями. У 2022 році частка чоловіків становила 39,8 %, тоді як жінки переважали — 60,2 %. У 2023 році співвідношення майже не змінилося: чоловіки — 39,2 %, жінки — 60,8 %. Проте у 2024 році відбулися невеликі, але показові зміни: частка чоловіків зросла до 40,5 %, тоді як частка жінок

зменшилася до 59,5 %. Це відповідно становить відхилення +0,7 % і +1,2 % для чоловіків та –0,7 % і –1,2 % для жінок порівняно з 2022 і 2023 роками.

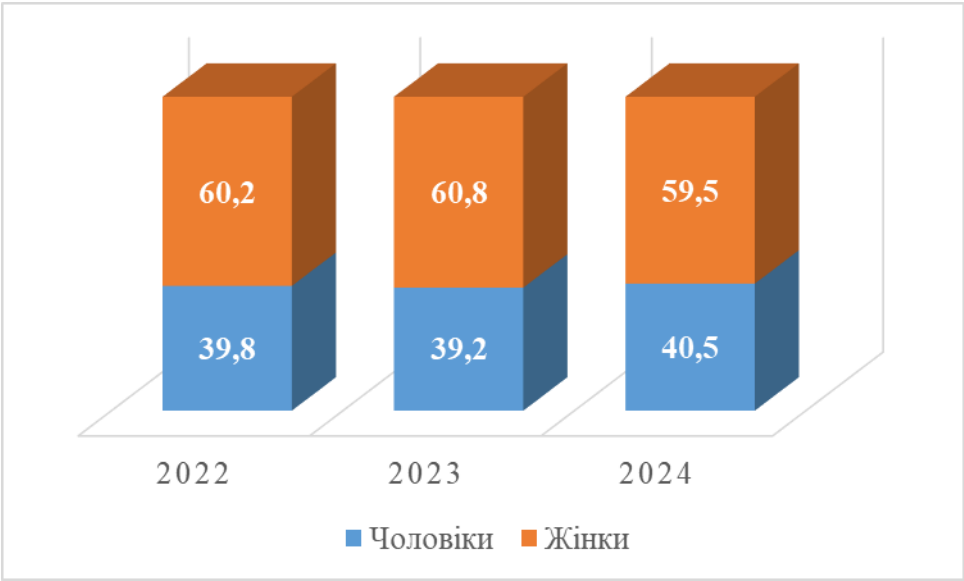


Рис. 2.11. Динаміка співвідношення персоналу за статтю у ПАТ «Стома» в 2022-2024рр., %

Подібні зміни можуть свідчити про кілька тенденцій. Зростання частки чоловіків може бути пов'язане з потребою підприємства у фахівцях, що виконують роботи, де традиційно переважає чоловіча праця: технічні спеціальності, експлуатаційні та ремонтні підрозділи, логістика. З іншого боку, невелике зменшення частки жінок може бути зумовлене як природним вибуттям, так і скороченням робочих місць у підрозділах, де жіноча праця є більш поширеною (лабораторії, пакувальні та контрольні операції тощо).

Загалом, структура персоналу ПАТ «Стома» за статтю залишається збалансованою, з перевагою жінок, що є типовим для фармацевтичної та медичної промисловості, де значна частка робіт вимагає високої точності, акуратності та відповідальності. Невеликі зміни у 2024 році не свідчать про кардинальний зсув, але можуть бути індикатором адаптації кадрової політики до потреб виробництва і технологічних процесів.

Логічним продовженням аналізу гендерної структури персоналу є оцінка вікової структури, оскільки вона безпосередньо впливає на кадрову стабільність, потребу у навчанні, рівень продуктивності праці та стратегічні можливості підприємства щодо відтворення людського капіталу. Віковий склад персоналу є

одним із ключових індикаторів стійкості трудового потенціалу, адже відображає баланс між досвідом старших працівників та інноваційним потенціалом молоді. Вікова структура персоналу ПАТ «Стома» протягом останніх трьох років представлена на діаграмі 2.12.

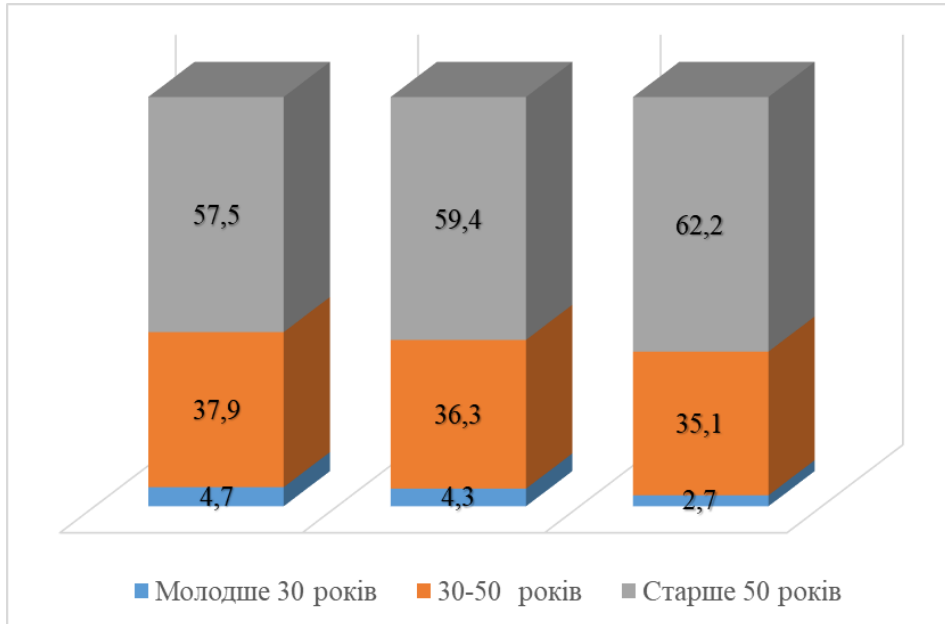


Рис. 2.12. Структура персоналу ПАТ «Стома» за віком у 2022-2024рр., %

Аналіз вікової структури ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки свідчить про домінування працівників старше 50 років. У 2022 році їх частка становила 57,5 % (185 осіб), у 2023 році — 59,4 % (165 осіб), а у 2024 році — вже 62,2 % (163 осіб). Така тенденція до зростання питомої ваги старшої вікової групи вказує на старіння трудових ресурсів підприємства, що може створювати ризики зниження гнучкості, інноваційної активності та працездатності персоналу в довгостроковій перспективі.

Частка працівників віком 30–50 років, які зазвичай є основою кадрового ядра підприємства, демонструє поступове зниження: з 37,9 % у 2022 році до 36,3 % у 2023 році та 35,1 % у 2024 році. Хоча ця група залишається достатньо чисельною, негативна тенденція свідчить про зменшення частки досвідчених, але ще активних працівників, здатних виконувати складні професійні завдання та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Найбільш критичною є динаміка молодшої вікової групи — до 30 років. У 2022 році молодих працівників було 15 осіб (4,7 %), у 2023 році їх кількість скоротилася до 12 осіб (4,3 %), а у 2024 році — до лише 7 осіб (2,7 %). Такий стрімкий спад свідчить про низьку здатність підприємства залучати молоді кадри, що може бути наслідком недостатньо конкурентних умов праці, обмежених можливостей професійного розвитку або низької впізнаваності бренду роботодавця серед молоді.

Загалом вікова структура ПАТ «Стома» характеризується явним домінуванням старшої вікової групи та скороченням частки працівників середнього й особливо молодого віку. Така ситуація створює ризики втрати кадрового потенціалу в майбутньому, підвищує потребу у трансформації політики залучення персоналу, розвитку системи наставництва та побудови більш привабливих умов для молодих фахівців.

Подальший аналіз освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу дозволить більш глибоко оцінити якість людського капіталу ПАТ «Стома» та визначити резерви його розвитку (рис. 2.13).

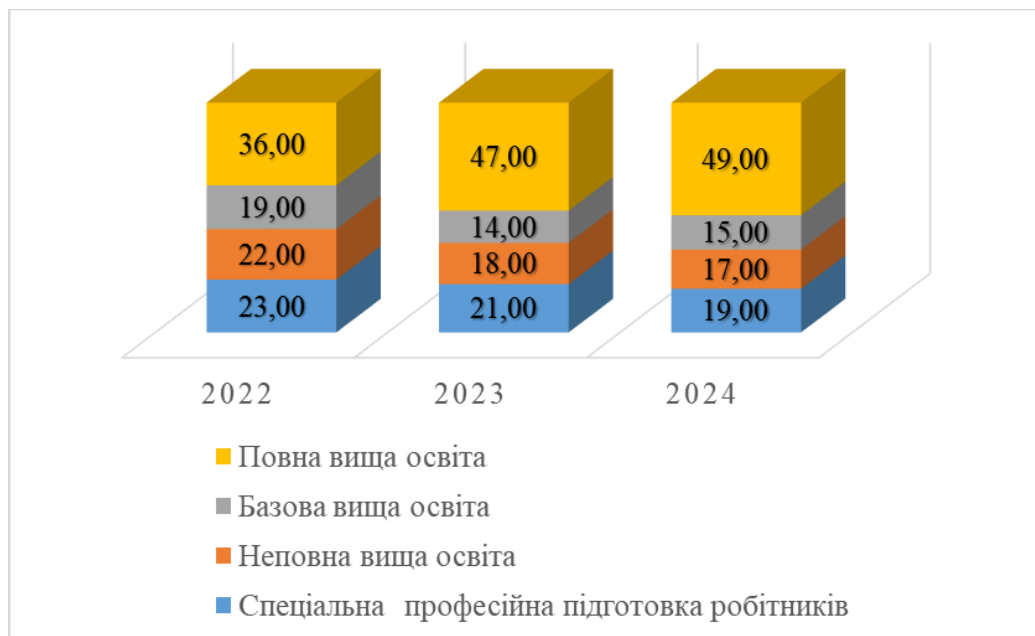


Рис. 2.13. Освітня структура персоналу ПАТ «Стома» у 2022-2024рр., %

Рівень освіти працівників є важливим індикатором конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до кваліфікації кадрів.

Аналіз освітньої структури персоналу ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про позитивну тенденцію до підвищення освітнього рівня працівників. Найбільш помітною є динаміка зростання частки працівників з повною вищою освітою. Якщо у 2022 році їх питома вага становила 36 %, то у 2023 році цей показник зріс до 47 %, а у 2024 році досяг уже 49 %. Такий приріст майже на третину за два роки демонструє підвищення вимог підприємства до професійної підготовки кадрів та орієнтацію на більш кваліфікований персонал. Це може бути реакцією на модернізацію виробничих процесів, необхідність роботи з новими технологіями або прагнення підвищити стандарти якості продукції.

Натомість частка працівників із професійно-технічною освітою зменшується. У 2022 році вона становила 23 %, у 2023 — 21 %, а у 2024 році — лише 19 %. Така динаміка може свідчити про зменшення потреби у робітничих спеціальностях старого типу або про труднощі підприємства із залученням кваліфікованих робітників, дефіцит яких є загальною проблемою для українського ринку праці.

Питома вага працівників із неповною вищою освітою також знижується — з 22 % у 2022 році до 17 % у 2024 році. Це може означати як завершення працівниками навчання та перехід до групи з повною вищою освітою, так і вибуття частини персоналу середнього кваліфікаційного рівня.

Цікавою є динаміка категорії працівників із базовою вищою освітою. Їх частка зменшилася з 19 % у 2022 році до 14 % у 2023 році, але у 2024 році дещо підвищилася до 15 %. Це свідчить про певну стабілізацію цієї групи, яка представлена фахівцями, що знаходяться на проміжному етапі професійного розвитку.

Загалом освітня структура персоналу ПАТ «Стома» демонструє тенденцію до зростання людського капіталу в якісному вимірі. Збільшення частки працівників з повною вищою освітою є позитивним сигналом для розвитку підприємства та підвищення його інноваційного потенціалу. Водночас скорочення кількості працівників із професійно-технічною освітою може створювати ризики кадрового дефіциту у виробничих підрозділах, де потрібні спеціалісти робітничих професій.

Слід відзначити, що колектив підприємства постійно працює над зміцненням та розвитком своєї наукової складової. До розробки й упровадження нових препаратів залучаються не лише співробітники заводу, які мають наукові ступені, але й провідні спеціалісти наукових центрів, інститутів та, передусім, Харківського національного фармацевтичного університету.

Аналіз показників діяльності підприємства свідчить про низку проблем, що накопичуються у кадровій сфері. Насамперед помітне стійке скорочення чисельності персоналу, яке супроводжується підвищенням плинності кадрів, що у 2024 році досягла 11,5 % — найвищого значення за три роки. Це свідчить про недостатню ефективність політики утримання працівників і послаблення їхньої лояльності до підприємства.

Вікова структура демонструє надмірну концентрацію працівників старше 50 років (62,2 % у 2024 році), що є потенційно ризиковим фактором: наближення значної частини колективу до пенсійного віку створює загрозу одночасної втрати досвіду та компетенцій. Натомість частка молоді стрімко зменшується, що свідчить про проблеми із залученням нових кадрів і недостатню привабливість підприємства як роботодавця.

Відчутним недоліком є диспропорція в освітній структурі: хоча частка працівників із повною вищою освітою зросла, відбувається поступове зниження частки робітників зі спеціальною професійною підготовкою, що може призвести до дефіциту висококваліфікованих виробничих кадрів.

Виявлені тенденції у сфері людського капіталу ПАТ «Стома» свідчать про наявність низки управлінських ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та можливості розвитку. Ці ризики формуються під впливом як внутрішніх організаційних процесів, так і зовнішніх умов функціонування ринку праці.

По-перше, суттєвим ризиком є зростання навантаження на персонал, який залишився після скорочення чисельності працівників. Поступове зменшення штату при одночасному збереженні або навіть збільшенні обсягу виробничих завдань неминуче призводить до підвищення інтенсивності праці. У таких умовах працівники виконують більше функцій, працюють у більш напруженому

режимі та зазнають значного психоемоційного навантаження. Це підвищує ймовірність професійного вигорання, що знижує їхню ефективність, мотивацію та лояльність. Зростає ризик погіршення якості продукції, збільшення кількості помилок, порушення технологічної дисципліни та виробничих простоїв. У довгостроковій перспективі це може призвести до звуження кадрового резерву та додаткових витрат на усунення наслідків помилок.

По-друге, значну загрозу становить старіння трудового потенціалу. Частка працівників віком понад 50 років у структурі персоналу ПАТ «Стома» перевищує 60 %, що є критичним показником. Працівники старшого віку часто мають значний практичний досвід і глибокі професійні знання, однак їх адаптація до технологічних, організаційних та цифрових змін зазвичай є менш гнучкою. В умовах цифрової трансформації бізнесу це може стати перешкодою для впровадження сучасних виробничих технологій, автоматизованих систем управління, роботи з цифровими інструментами та програмним забезпеченням. Крім того, велика частка працівників передпенсійного віку створює ризик одночасного масового вибуття кадрів у найближчі роки, що потребуватиме термінової та затратної заміни, активної роботи з передачі знань і створення системи наставництва. Не менш важливим є питання високих соціальних витрат на утримання такої групи працівників, особливо в умовах обмежених фінансових можливостей підприємства.

По-третє, ризиком є недостатня кількість молодих фахівців та слабе оновлення персоналу. Динаміка показників свідчить про системне зниження частки працівників віком до 30 років, що вказує на низьку привабливість підприємства для молоді або обмежені можливості для їх залучення. Це створює загрозу переривання кадрової спадковості: при відсутності молодих кадрів підприємство не має можливості сформувати сильний кадровий резерв, забезпечити поступове оновлення колективу та передати досвід. Недостатня кількість молодих працівників обмежує інноваційний потенціал підприємства, зокрема здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати сучасні підходи до організації виробництва, цифрові рішення та технологічні новації.

Крім цього, зазначені тенденції доповнюються ризиками, пов'язаними з недостатньо розвиненим брендом роботодавця. Підприємство є менш помітним на ринку праці, оскільки не бере активної участі в освітніх програмах, ярмарках вакансій та партнерських проєктах з університетами. Це зменшує кількість потенційних кандидатів, знижує конкурентність відбору та зменшує можливості підприємства залучати висококваліфікованих фахівців.

Комплексний аналіз кадрових процесів дозволяє виокремити низку взаємопов'язаних причин, які зумовлюють недостатню ефективність використання людського капіталу ПАТ «Стома». Проблеми охоплюють як мотиваційну сферу, так і системи розвитку персоналу, кадрове планування та організаційну структуру підприємства.

По-перше, однією з ключових причин є недостатня конкурентоспроможність системи мотивації. Незважаючи на певне зростання фонду оплати праці у 2022–2024 роках, темпи цього зростання не відповідають сучасним ринковим умовам, рівню інфляції та очікуванням працівників. На цьому фоні відбувається суттєве підвищення рівня плинності кадрового складу, що свідчить про незадоволеність працівників матеріальними умовами праці. Крім того, система матеріального стимулювання на підприємстві має слабо виражений зв'язок між результатами праці та винагородою, що знижує мотивацію до продуктивної роботи. Наявні проблеми посилюються недостатньо розвиненими нематеріальними формами стимулювання — такими як визнання, корпоративна культура, можливості професійного зростання та участь у прийнятті рішень.

По-друге, важливою причиною є відсутність системних програм розвитку персоналу. В умовах, коли галузь перебуває під впливом цифрової трансформації, підприємства потребують регулярного підвищення кваліфікації працівників, розширення їх цифрових компетентностей, освоєння сучасних технологій та інструментів автоматизації. Однак аналіз вікової та освітньої структури свідчить про те, що ПАТ «Стома» не формує достатніх можливостей для безперервного професійного навчання, а також не має чітко визначеної політики розвитку персоналу. Це призводить до того, що працівники не

отримують нових компетентностей, необхідних для роботи з сучасним обладнанням та цифровими платформами, а підприємство втрачає конкурентні переваги.

По-третє, обмежені можливості кар'єрного зростання знижують привабливість підприємства для молодих фахівців. Молодь зазвичай орієнтована на професійний розвиток, можливість просування кар'єрними сходами та участь у перспективних проєктах. Відсутність чіткої моделі кар'єрних траєкторій, низький рівень оновлення управлінського складу та обмежена кількість вакансій створюють уявлення про «закритість» підприємства. Це призводить до того, що молоді працівники не розглядають ПАТ «Стома» як місце для довгострокової кар'єри, що підтверджується зниженням частки працівників молодше 30 років.

По-четверте, недосконалість кадрового планування стала важливою причиною дисбалансів у структурі персоналу. Зокрема, брак прогнозування кадрових потреб призвів до посиленого старіння персоналу: високий відсоток працівників старшого віку та зменшення частки молоді свідчать про відсутність системного підходу до відтворення кадрового потенціалу. Невчасне оновлення кадрів, відсутність стратегічної програми формування резерву та залучення кваліфікованих молодих спеціалістів ускладнюють адаптацію до ринкових змін та знижують гнучкість кадрової системи.

По-п'яте, низька адаптивність організаційної структури до сучасних вимог ринку праці та цифрових змін також зумовлює низьку ефективність використання людського капіталу. Існуюча лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл функцій, але часто характеризується недостатньою гнучкістю, повільністю ухвалення рішень та обмеженими можливостями для міжфункціональної взаємодії. В умовах цифровізації, коли підприємства потребують швидкої реакції, високого рівня комунікації та адаптації до нових інструментів, така структура може бути стримувальним фактором. Вона ускладнює розвиток командної роботи, гальмує обмін знаннями та перешкоджає впровадженню інновацій.

У сукупності зазначені причини створюють комплексну проблему низької ефективності використання людського капіталу ПАТ «Стома», що впливає на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства. Їхнє усунення потребує системного підходу, який буде розглянуто в наступному розділі роботи — у рамках розроблення напрямів удосконалення управління людським капіталом підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПАТ «СТОМА»

3.1. Використання інноваційних цифрових технологій у процесі розвитку персоналу

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу роль цифрових технологій у розвитку персоналу стрімко зростає. Вони стають ключовим інструментом підвищення ефективності управління людським капіталом, модернізації системи навчання, оцінювання, мотивації та формування нових компетентностей працівників. Для підприємств виробничого профілю, таких як ПАТ «Стома», цифрові технології не лише оптимізують існуючі процеси, а й відкривають можливості для впровадження інноваційних форм професійного розвитку, що відповідають потребам сучасного ринку.

Цифровізація управління персоналом дозволяє підприємству перейти від традиційних адміністративних підходів до більш гнучких, прозорих та даних-орієнтованих методів роботи. Використання кадрових інформаційних систем (HRIS), електронних баз даних компетенцій, хмарних платформ та інтегрованих HR-аналітичних інструментів забезпечує:

- оперативний доступ до інформації про персонал, що полегшує ухвалення управлінських рішень;

- оптимізацію кадрового документообігу та автоматизацію рутинних процесів;

- контроль та прогнозування кадрових ризиків, включаючи плинність, дефіцит компетенцій та навантаження на працівників;

- персоналізацію розвитку персоналу, адже цифрові системи дозволяють будувати індивідуальні траєкторії навчання.

Ці можливості створюють передумови для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, скорочення часових витрат та посилення стратегічної ролі HR-служби.

Цифрові технології істотно розширюють можливості підприємства щодо професійного розвитку персоналу, забезпечуючи доступність, гнучкість та високу ефективність освітніх процесів. Серед ключових переваг можна виділити:

дистанційне та змішане навчання (e-learning та blended learning): дають змогу адаптувати навчання до графіка працівників, зменшити витрати на організацію навчальних заходів і розширити доступ до сучасних курсів;

використання Learning Management Systems (LMS): дозволяє створювати індивідуальні навчальні траєкторії, контролювати прогрес, проводити онлайн-оцінювання знань і формувати цифрове портфоліо компетенцій;

застосування інтерактивних платформ і симуляторів: дає можливість формувати практичні навички без ризику для виробничих процесів, що особливо актуально для фармацевтичного та стоматологічного виробництва;

використання цифрових інструментів оцінювання компетенцій: онлайн-тестування, 360°-оцінювання, цифрові карти компетенцій підвищують точність оцінки та зменшують суб'єктивність управлінських рішень.

Це сприяє створенню безперервної системи навчання й розвитку, що відповідає вимогам сучасного ринку праці та специфіці діяльності підприємства.

Широке використання цифрових інструментів у виробничих і управлінських процесах формує потребу у нових компетентностях працівників. Зокрема, цифрова трансформація зумовлює необхідність володіння:

цифровою грамотністю, яка включає базові навички роботи з інформаційними системами, електронною документацією та комунікаційними платформами;

технічними цифровими навичками (digital hard skills): робота з автоматизованими системами виробництва, цифровими датчиками, CRM- та ERP-системами;

аналітичними здібностями та умінням інтерпретувати дані, що стає важливим у контексті розвитку HR-аналітики та виробничої аналітики;

гнучкими навичками (soft skills), необхідними для роботи у цифровому середовищі: адаптивність, критичне мислення, цифрова комунікація, командна взаємодія онлайн;

інноваційною компетентністю, що передбачає готовність до змін, участі у цифровізації та впровадженні технічних нововведень.

Такі компетентності дозволяють персоналу ефективно працювати у сучасних умовах, що характеризуються автоматизацією, високою динамічністю та постійними технологічними змінами. Для ПАТ «Стома» їх формування є критичним фактором успіху в умовах модернізації виробництва та посилення конкуренції.

Ефективність розвитку людського капіталу у сучасних умовах значною мірою залежить від використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують гнучкість, доступність та індивідуалізацію навчання. Для підприємств, що прагнуть підвищити компетентності співробітників та підтримати цифрову трансформацію бізнес-процесів, цифрові навчальні технології стають ключовим ресурсом підвищення кваліфікації та створення конкурентних переваг. Нижче наведено основні інструменти, що можуть бути впроваджені на ПАТ «Стома» для вдосконалення системи розвитку персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інструменти цифрового навчання та їх можливості для ПАТ «Стома»

Інструмент цифрового навчання	Ключові можливості	Переваги для підприємства	Приклади застосування
1	2	3	4
LMS-платформи (Learning Management System)	Створення курсів; тестування; моніторинг прогресу; сертифікація	Централізоване управління навчанням; контроль якості; зручність масштабування	Moodle, TalentLMS, Prometheus
Мікронавчання (Microlearning)	Короткі навчальні модулі 3–7 хв; мобільний доступ	Підвищення засвоєння інформації; зменшення часу на навчання; легка інтеграція	Відеоінструкції, міні-тести, чек-листи
Мобільні додатки для навчання	Онлайн-курси, нагадування, інтерактивність	Навчання «на ходу»; доступ 24/7; підвищення мотивації	Coursera, EdApp, Duolingo (для мовної підготовки)
AR/VR-технології	Моделювання виробничих процесів; тренажери; симуляції	Безпечне відпрацювання навичок; імітація складних операцій; скорочення витрат на практичне навчання	Віртуальні лабораторії; симулятори виробничих процесів

1	2	3	4
Вебінари та відеоконференції	Проведення онлайн-тренінгів; дискусії; спільна робота	Можливість навчання незалежно від місця перебування; участь зовнішніх експертів	Zoom, Microsoft Teams, Google Meet
Платформи для спільної роботи (Collaborative tools)	Обмін файлами; спільна робота над документами; комунікації	Розвиток командних компетенцій; підтримка безперервного навчання	Notion, Google Workspace, Slack
Електронні бібліотеки й контент-платформи	Доступ до літератури, статей, інструкцій, відеоуроків	Розширення бази знань; самостійне навчання працівників	EBSCO, SpringerLink, корпоративні бібліотеки
Системи управління знаннями (Knowledge management systems)	Збір, збереження та поширення корпоративних знань	Створення внутрішньої бази досвіду; швидка адаптація нових працівників	Корпоративні Wiki, Confluence
Цифрові тренажери та симулятори	Автоматизовані вправи, практичні симуляції	Відпрацювання навичок без ризику; пришвидшення навчання	Симулятори лабораторних процесів, виробничих операцій
ChatGPT-подібні AI-асистенти	Персоналізовані пояснення; створення навчальних матеріалів; моделювання ситуацій	Швидкий доступ до інформації; індивідуалізація навчання; підтримка самоосвіти	Генерація інструкцій, тренінги, QA-боти

Після узагальнення інструментів цифрового навчання, доцільно перейти до розгляду цифрових технологій, які забезпечують оцінювання, моніторинг та управління ефективністю персоналу. Це є важливим елементом управління людським капіталом, адже сучасні підприємства можуть розвивати персонал лише за умови об'єктивної та системної оцінки його компетентностей, результатів роботи та потенціалу. Цифровізація значно підсилює ці процеси, роблячи їх швидшими, точнішими та прозорішими.

Цифрова трансформація відкрила підприємствам можливість використовувати широкий спектр інноваційних інструментів для оцінки компетентностей і результативності персоналу. Для ПАТ «Стома» впровадження таких технологій може стати ключем до підвищення ефективності управління

людським капіталом, особливо в умовах змін у структурі персоналу, зростання плинності кадрів та необхідності залучення молодих фахівців.

У контексті цих викликів важливо визначити, які саме цифрові інструменти можуть бути найбільш ефективними для модернізації системи оцінювання персоналу на ПАТ «Стома». Використання таких інструментів дає змогу не лише підвищити об'єктивність і швидкість оцінювання, але й створити прозору систему розвитку компетентностей, адаптовану до стратегічних потреб підприємства. Для узагальнення можливостей цифрових рішень доцільно систематизувати їх у вигляді порівняльної таблиці, що відображатиме їх функціонал, сильні сторони та потенціал застосування на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти оцінювання та розвитку персоналу

Група інструментів	Приклади сервісів та платформ	Основні можливості	Переваги використання
1	2	3	4
Системи управління талантами (Talent Management Systems)	SAP SuccessFactors, Oracle Talent Management, PeopleForce	Комплексне управління талантами, кадровий резерв, оцінювання компетенцій	Автоматизація HR-процесів, інтеграція з іншими системами, прозорість кадрових рішень
Платформи для оцінювання компетентностей та продуктивності	15Five, Lattice, BambooHR	Performance review, OKR, 360°-оцінювання	Підвищення продуктивності, регулярний фідбек, виявлення потреб у навчанні
Інструменти для 360°-оцінювання	SurveyMonkey, Trakstar, AssessTeam	Збір зворотного зв'язку з різних рівнів	Комплексна оцінка працівника, виявлення зон розвитку
Системи аналітики HR та People Analytics	Microsoft Power BI, Tableau, HR-Metrics systems	Аналіз KPI персоналу, прогнозування плинності	Дані для управлінських рішень, стратегічне планування
Інструменти тестування знань і навичок	Testportal, ClassMarker, TalentLMS (тести)	Перевірка засвоєних знань, адаптація програм навчання	Об'єктивність тестування, швидкі результати, гнучке налаштування рівня складності
Платформи для оцінювання soft skills та когнітивних здібностей	Pymetrics, HireVue Assessments, Criteria Corp	Вимірювання критичного мислення, EQ, комунікації, когнітивних здібностей	Якісне оцінювання “неформальних” компетентностей, підтримка у відборі та розвитку персоналу

1	2	3	4
Інструменти моніторингу навчального прогресу	Moodle Analytics, EdApp Insights, Skillsoft Dashboard	Відстеження активності, проходження курсів, сертифікації	Підвищення прозорості навчання, формування індивідуальних траєкторій розвитку
Платформи керування OKR та розвитком	Workboard, Asana, Monday.com	Постановка цілей, синхронізація роботи відділів	Підвищення орієнтації на результат, узгодженість команд

Отже, впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі достовірних даних. Для ПАТ «Стома» це відкриває можливість оптимізувати кадрові процеси, виявляти приховані проблеми, формувати цілеспрямовані програми розвитку та підвищувати якість людського капіталу відповідно до сучасних вимог цифрової економіки.

З урахуванням результатів аналізу стану управління людським капіталом, а також сучасних тенденцій цифрової трансформації, впровадження цифрових HR-рішень є важливою умовою підвищення ефективності кадрової роботи ПАТ «Стома». Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати рутинні операції, підвищити прозорість та об'єктивність управлінських рішень, забезпечити безперервний розвиток персоналу та сформувати систему даних, необхідних для стратегічного HR-планування. У межах підприємства актуальними є такі напрями цифровізації HR-процесів:

1. Автоматизація процесів рекрутингу та адаптації персоналу

Впровадження ATS-систем (Applicant Tracking System) та інтелектуальних інструментів пошуку кандидатів дає змогу:

скоротити тривалість закриття вакансій;

оптимізувати комунікацію між рекрутерами та кандидатами;

зменшити суб'єктивність під час відбору;

формувати внутрішній «кадровий резерв» завдяки централізованому зберіганню даних про кандидатів;

автоматизувати процеси онбордингу — створення індивідуальних планів адаптації, контроль проходження інструктажів, електронне оформлення документів.

Для підприємства з високою часткою виробничого персоналу це дозволить пришвидшити залучення робітників дефіцитних спеціальностей та зменшити ризики простоїв.

2. Використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

HR-аналітика — це сучасний інструмент, що дозволяє керівництву оперативно відстежувати ключові індикатори стану людського капіталу. Впровадження HR-аналітичних модулів дає можливість:

- аналізувати плинність кадрів у розрізі підрозділів та причин звільнень;
- прогнозувати ризики кадрових втрат;
- відстежувати ефективність навчання та продуктивність працівників;
- оцінювати результати впроваджених мотиваційних програм;
- оптимізувати витрати на персонал.

Для ПАТ «Стома» це особливо важливо з огляду на зростання плинності, старіння персоналу та потребу у формуванні кадрового резерву.

3. Запровадження платформ цифрового розвитку персоналу (LMS, LXP)

Системи онлайн-навчання та цифрові освітні платформи дозволяють створити єдиний освітній простір, доступний для всіх працівників. Їх впровадження забезпечить:

- стандартизацію навчальних програм;
- можливість проходження курсів у зручний час;
- автоматичну оцінку знань;
- персоналізовані освітні траєкторії;
- швидке освоєння нових технологій та інструкцій;
- зменшення витрат на очне навчання.

Для виробничого підприємства це сприятиме підвищенню кваліфікації робітників, зміцненню культури безпеки, а також пришвидшенню впровадження нових технологічних процесів.

4. Оцифрування системи оцінки персоналу та управління результативністю (Performance Management)

Впровадження автоматизованих систем Performance Review дає підприємству такі можливості:

оцінювання персоналу за компетенціями, цілями KPI, результатами проєктів;

формування індивідуальних планів розвитку (IDP);

прозорий зворотний зв'язок між керівниками та працівниками;

автоматичне формування профілів компетентностей;

виявлення кадрових резервів та зон розвитку для окремих співробітників і підрозділів.

Це дозволить ПАТ «Стома» підвищити об'єктивність і результативність кадрових рішень, а також створити умови для розвитку високоефективних команд.

5. Використання цифрових рішень для внутрішніх комунікацій та корпоративної культури

Цей напрям передбачає застосування корпоративних порталів, мобільних застосунків, чат-ботів та інтерактивних платформ. Їх впровадження забезпечить:

швидкий доступ працівників до документів, новин та навчальних матеріалів;

налагодження регулярної комунікації між підрозділами;

формування культури відкритості, залученості та зворотного зв'язку;

підвищення корпоративної лояльності та турботи про персонал.

Особливо це актуально з урахуванням старіння персоналу, яке потребує зручних та інтуїтивно зрозумілих інструментів взаємодії.

6. Інтеграція цифрових HR-інструментів у єдину інформаційну систему підприємства

Ефективність цифрової трансформації HR-процесів значно зростає, якщо всі рішення (рекрутинг, навчання, оцінка персоналу, HR-аналітика) інтегруються у єдину платформу. Це дозволяє:

забезпечити повний життєвий цикл працівника в одному середовищі;

скоротити дублювання інформації;
 мінімізувати помилки та неточності;
 автоматизувати кадрові процеси «від найму до звільнення»;
 створити єдину базу компетентностей та персональних профілів.

Для ПАТ «Стома» це стане основою формування сучасного HR-контуру, здатного підтримати стратегічні цілі підприємства.

Рекомендовані цифрові HR-інструменти для впровадження у ПАТ «Стома» за кожним напрямом наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані цифрові HR-інструменти для впровадження у ПАТ
«Стома»**

Напрямок впровадження цифрових HR-рішень	Рекомендовані інструменти	Можливості
1. Оцифрування процесів найму та адаптації персоналу	Hurma HRM,	Автоматизація рекрутингу, електронні картки кандидатів, трекінг вакансій, створення адаптаційних маршрутів.
2. Використання LMS-платформ для навчання і розвитку персоналу	Moodle, TalentLMS	Створення онлайн-курсів, тестування, оцінювання знань, аналітика результатів навчання.
3. Формування системи безперервного навчання (Continuous Learning)	Coursera for Business, Prometheus	Доступ до курсів із цифрових навичок, менеджменту, виробничих технологій; індивідуальні траєкторії навчання.
4. Використання мікронавчання та мобільних сервісів	EdApp, Skillsoft Percipio	Мікроуроки, навчання «на ходу», push-нагадування, інтерактивні тренажери.
5. Використання HR-аналітики для управління людським капіталом	PeopleForce Analytics, Power BI	Моніторинг KPI персоналу, прогнозування плинності, аналіз ефективності навчання, планування потреб у кадрах.
6. Автоматизація оцінювання результативності праці (Performance management)	Leapsome, BambooHR Performance	Формування цілей, 360-градусна оцінка, відстеження результатів, індивідуальні плани розвитку.
7. Автоматизація кадрового документообігу	Hurma HRM (e-documents)	Електронні особові справи, електронні заяви, накази, відпустки, інтеграції з бухгалтерією.
8. Використання інструментів управління знаннями (Knowledge Management)	Notion, Confluence	Бази знань, інструкції, регламенти, технічна документація, централізація корпоративного досвіду.
9. Підтримка цифрової культури та внутрішнього PR	Sociabble, Workplace from Meta	Корпоративні новини, інтерактивність, залучення персоналу, формування позитивного цифрового робочого середовища.

Таким чином, впровадження цифрових HR-рішень є ключовим напрямом розвитку людського капіталу ПАТ «Стома», здатним суттєво підвищити ефективність роботи з персоналом, скоротити управлінські витрати, модернізувати систему навчання та сформувати прозору, мотивуючу й адаптивну HR-політику.

3.2. Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання працівників у цифровому середовищі

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу система мотивації персоналу зазнає суттєвих змін. Традиційні підходи, що ґрунтуються переважно на матеріальному заохоченні та адміністративних методах впливу, поступово втрачають ефективність. Працівники очікують більш гнучких, прозорих та індивідуалізованих стимулів, які враховують їхні професійні цілі, стиль роботи, потреби в розвитку та баланс між особистим і робочим життям. Крім того, у період цифровізації підприємства змушені адаптувати мотиваційні інструменти до нових умов — дистанційної роботи, використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління персоналом і сучасних каналів комунікації.

Упровадження цифрових HR-рішень відкриває нові можливості для підвищення залученості та продуктивності персоналу. Завдяки сучасним інструментам підприємство може зробити систему мотивації прозорішою, об'єктивнішою, а також такою, що швидко реагує на зміни в поведінці та результативності працівників. Цифрові платформи дають змогу автоматизувати процеси оцінювання, персоналізувати стимули, відстежувати динаміку розвитку компетентностей, а також забезпечувати швидкий зворотний зв'язок. У комплексі це сприяє формуванню сучасної культури управління персоналом, що відповідає потребам як бізнесу, так і його працівників.

Для ПАТ «Стома» нами пропонуються такі ключові напрями удосконалення процесу мотивації з використанням цифрових інструментів (табл. 3.4).

**Напрями удосконалення системи мотивації з використанням
цифрових інструментів у ПАТ «Стома»**

Складова системи мотивації	Напрями удосконалення	Рекомендовані інструменти
Система матеріальної мотивації	Інструменти для розрахунку та контролю оплати праці	BAS HR & Payrol
	Інтеграція KPI в онлайн-панелі (KPI-дашборди)	Google Looker Studio, Power BI KPI Dashboard
	Використання digital-аналітики для формування справедливих компенсаційних пакетів	SAP SuccessFactors Analytics, PeopleForce HR Analytics
Система нематеріальної мотивації	Цифрові сервіси для визнання досягнень	Платформи Bonusly, Kudos, Motivosit
	Цифрові інструменти самонавчання	Coursera, Prometheus, Moodle
	Підтримка емоційного добробуту	Онлайн-тренінги, корпоративні чати, опитування рівня задоволеності
	Залучення персоналу до прийняття рішень	Miro, Mentimeter, Google Forms

Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів зумовлюють необхідність оновлення традиційних підходів до матеріального стимулювання персоналу. Для підприємств, таких як ПАТ «Стома», це особливо актуально, адже ефективна мотиваційна система здатна компенсувати проблеми з плинністю кадрів, підвищенням навантаження на працівників та старінням трудового потенціалу. Цифрові рішення дозволяють зробити систему винагород прозорішою, швидшою та більш справедливою, що позитивно впливає на рівень задоволеності та залученості персоналу.

Розвиток цифрової інфраструктури на підприємстві створює можливості для інтеграції автоматизованих систем розрахунку зарплати, онлайн-моніторингу результатів роботи та аналітичних інструментів для формування компенсаційних пакетів. Це сприяє підвищенню точності обліку, мінімізації помилок, усуненню суб'єктивних факторів і значно покращує комунікацію між працівником і роботодавцем.

Використання сучасних HRM-систем дозволяє автоматизувати основні процеси, пов'язані з нарахуванням заробітної плати, надбавок і доплат. Такі інструменти забезпечують:

- точність і своєчасність розрахунків, що особливо важливо для виробничих підприємств зі змінним графіком роботи;

- мінімізацію людських помилок, характерних для ручної обробки даних;

- швидкий доступ працівників до інформації про власний заробіток через персональні кабінети;

- гнучкість управління ставками, бонусами та надбавками.

Ключові показники ефективності (KPI), інтегровані в онлайн-панелі, дають можливість працівникам в режимі реального часу відслідковувати власні результати. Це формує прозоре середовище мотивації, де система преміювання ґрунтується на об'єктивних показниках.

Онлайн-дашборди дозволяють:

- контролювати виконання планових завдань;

- бачити прогрес у досягненні індивідуальних показників;

- підвищувати відповідальність і самоконтроль працівників;

- стимулювати командну взаємодію через колективні KPI.

Аналітичні модулі сучасних HRM-систем дозволяють глибоко оцінювати ринок праці, конкурентність заробітних плат, внутрішню динаміку продуктивності та співвідношення «внесок–винагорода». Такі інструменти допомагають обґрунтовано коригувати систему оплати праці, підвищувати її справедливість та зміцнювати довіру працівників.

Digital-аналітика у компенсаціях забезпечує:

- порівняння зарплат із галузевими стандартами;

- виявлення дисбалансів між підрозділами чи групами працівників;

- прогнозування витрат на оплату праці;

- моделювання сценаріїв підвищення зарплат та премій;

- визначення впливу зміни компенсацій на плинність кадрів.

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у формуванні залученості, лояльності та організаційної ідентичності працівників, особливо в умовах

цифровізації, коли очікування персоналу зміщуються у бік гнучкості, визнання та розвитку. Для підприємств, що впроваджують цифрові технології, нематеріальні стимули стають не менш важливими, ніж фінансові, оскільки вони підсилюють внутрішню мотивацію та сприяють технологічній адаптації працівників.

Сучасні тенденції свідчать, що працівники дедалі більше цінують можливість розвитку, автономію у виконанні завдань, визнання досягнень, гнучкість робочого графіка та комфортне робоче середовище. Цифрові інструменти надають широкі можливості для посилення нематеріальної мотивації: управління кар'єрою, персоналізоване навчання, внутрішні соціальні платформи, регулярний зворотний зв'язок і цифрові системи визнання досягнень.

У цифровому середовищі визнання результатів праці стає швидшим, регулярнішим і персоналізованішим. Платформи типу Bonusly, Kudos, Motivosity дозволяють співробітникам отримувати від колег та керівників миттєві подяки, бали визнання, електронні сертифікати та коментарі щодо результатів роботи. Це формує культуру позитивної взаємодії, підвищує командну згуртованість та мотивує до кращих результатів.

Для ПАТ «Стома» такі рішення є особливо актуальними, адже вони дозволяють компенсувати психологічні навантаження, характерні для періоду організаційних і технологічних змін, та зробити зміни у виробничих процесах більш комфортними для персоналу.

Проблеми старіння персоналу та нестачі молодих кадрів роблять розвиток знань і навичок критично важливим. Цифрові платформи навчання — Coursera, Udeemy Business, Prometheus, LearnWorlds, Moodle — дають можливість індивідуалізувати траєкторії розвитку, проходити мікрокурси, отримувати сертифікації та підвищувати кваліфікацію без відриву від виробництва.

Для працівників ПАТ «Стома» такі можливості є шляхом до підвищення компетентності в галузях цифрових технологій, управління виробництвом, контролю якості, фармацевтичної безпеки тощо. При цьому персонал отримує додаткові стимули у вигляді розвитку кар'єри та професійного зростання.

Цифрова трансформація супроводжується додатковим стресом, що вимагає створення комфортного робочого середовища. До інструментів нематеріальної мотивації належать:

- цифрові платформи для моніторингу емоційного стану персоналу (наприклад, Wellbeing Platforms);

- проведення онлайн-тренінгів зі стресостійкості, тайм-менеджменту, емоційного інтелекту;

- створення корпоративних чатів і спільнот підтримки;

- регулярні онлайн-опитування (Pulse Surveys) щодо рівня задоволеності працівників.

Такі заходи підвищують психологічну стійкість, знижують вигорання та формують позитивний соціально-психологічний клімат.

Цифрові інструменти дають змогу швидко збирати думки працівників, організовувати голосування, проводити опитування і мозкові штурми. Платформи на кшталт Miro, Mentimeter, Google Forms, Microsoft Teams дозволяють налагодити двосторонню комунікацію та залучати працівників до розв'язання виробничих завдань.

Це сприяє зростанню залученості, поліпшує якість управлінських рішень і формує відчуття значущості кожного працівника.

Хоча виробниче підприємство не може впровадити повний дистанційний формат, цифрові інструменти дозволяють надати персоналу певні елементи гнучкості: гнучкий графік, можливість дистанційного проходження навчання, автоматизоване планування змін. Це підвищує задоволеність працівників умовами праці та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів.

Цифрова корпоративна культура є одним із ключових чинників нематеріальної мотивації персоналу в сучасних організаціях. За умов активної цифровізації бізнес-процесів корпоративна культура виходить за межі традиційних офлайн-практик і трансформується у систему цифрових взаємодій, цінностей та поведінкових моделей, які підтримуються технологіями. Для ПАТ «Стома» розвиток цифрової культури особливо актуальний, оскільки підприємство переживає період структурних змін, скорочення персоналу та

підвищеної плинності кадрів — факторів, що потребують посилення внутрішньої згуртованості, довіри та командної взаємодії.

Цифрова корпоративна культура створює можливість швидкої комунікації, прозорого обміну інформацією, залучення працівників до прийняття рішень і формування позитивної атмосфери в колективі незалежно від фізичної локації співробітників. Крім того, цифрові інструменти дозволяють зміцнити ідентичність бренду роботодавця, підвищити рівень довіри до керівництва та зробити працівника активним учасником корпоративних процесів.

Використання цифрових каналів комунікацій є фундаментом для побудови сучасної корпоративної культури. Онлайн-комунікації забезпечують:

- оперативний обмін інформацією між підрозділами;
- посилення прозорості управлінських рішень;
- можливість швидкої реакції на виробничі питання;
- зменшення інформаційних бар'єрів та ієрархічних перепон.

Цифрове середовище дозволяє організовувати повноцінні корпоративні заходи у віртуальному форматі. Для ПАТ «Стома» це особливо актуально з огляду на необхідність підтримувати командну взаємодію в умовах кадрових змін; важливість підтримки морального духу та зниження стресу; потребу в збільшенні рівня довіри у колективі.

Ефективними можуть бути такі формати:

онлайн-тімбілдинги (вікторини, спільні квести, конкурси), які формують почуття єдності;

віртуальні зустрічі керівництва з персоналом, що забезпечують відкритість управління;

онлайн-урочисті події (вшанування ювілярів, відзнаки за успіхи, святкові привітання), які створюють атмосферу цінності й важливості кожного працівника.

Такі заходи підвищують рівень емоційної залученості персоналу, що є важливою складовою нематеріальної мотивації.

Цифрові платформи повинні стати ефективним засобом формування єдиних корпоративних цінностей, підтримки командного духу та демонстрації

відкритості компанії. Для ПАТ «Стома» важливо посилювати довіру в умовах змін, а digital-інструменти можуть допомогти у цьому.

До таких інструментів належать:

електронні дошки відзнак та досягнень, де відзначають успіхи працівників; цифрові опитувальники та платформи зворотного зв'язку (Google Forms, SurveyMonkey), які дозволяють співробітникам висловити свою думку;

корпоративний блог або новинна стрічка, де керівництво регулярно інформує про успіхи, плани та ключові рішення.

Ці рішення допомагають створити відчуття відкритості, прозорості та взаємної поваги, що особливо важливо для мотивації й утримання персоналу в умовах цифровізації.

Запропоновані заходи здатні принести відчутні результати для ПАТ «Стома», серед яких:

Підвищення продуктивності праці за рахунок чітких індивідуальних і командних цілей, регулярного моніторингу результатів і прозорості системи заохочень.

Зменшення рівня плинності персоналу, оскільки зрозуміла й персоналізована система мотивації підвищує задоволеність роботою та рівень залученості працівників.

Зростання ефективності комунікацій завдяки впровадженню сучасних цифрових каналів зворотного зв'язку й визнання заслуг.

Підвищення кваліфікації персоналу, покращення адаптивності та професійної мобільності через постійний доступ до онлайн-навчання та розвиткових платформ.

Формування сильного бренду роботодавця, що дозволить залучати молодих фахівців і зміцнювати кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових мотиваційних технологій дозволить ПАТ «Стома» перейти до нової моделі управління людським капіталом — гнучкої, прозорості, орієнтованої на розвиток та довгострокове залучення працівників.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу було сформульовано низку висновків, що відображають основні положення роботи та пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів.

Визначено, що людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність у цифровій економіці. Він охоплює знання, навички, компетентності, мотивацію та інноваційний потенціал працівників. Доведено, що інвестиції у розвиток персоналу мають економічну цінність, оскільки забезпечують підвищення продуктивності та інноваційності бізнесу. У сучасних умовах людський капітал виступає базовим нематеріальним активом, який формує довгострокові переваги підприємства.

Встановлено, що цифровізація бізнесу докорінно змінює традиційні HR-процеси, переводячи їх у площину аналітики, автоматизації та використання цифрових платформ. Це зумовлює потребу у формуванні нових компетенцій працівників — цифрової грамотності, критичного мислення, здатності до інновацій. Водночас цифрова трансформація створює виклики для підприємств, пов'язані з адаптацією персоналу до нових моделей роботи, але водночас відкриває можливості для підвищення ефективності управління людським капіталом.

Практичні аспекти здійснення процесу управління розвитком людського капіталу здійснено на прикладі Публічного акціонерного товариства «Стома», що є важливим гравцем фармацевтичної та стоматологічної галузі.

Органами управління підприємства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Генеральний директор. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує чітку вертикаль влади, проте може обмежувати гнучкість та швидкість ухвалення рішень, необхідних в умовах цифрової трансформації.

Фінансово-економічний аналіз показав нестійку динаміку ключових показників: зниження чистого доходу та обсягів виробництва окремих видів

продукції у 2022–2023 рр., часткове відновлення у 2024 р., проте збереження високих коливань. Підприємство демонструє зменшення оборотних активів, скорочення чисельності персоналу та поступове підвищення навантаження на наявні ресурси. Показники рентабельності свідчать про нестабільність прибутковості: у 2023 р. підприємство було збитковим, у 2024 р. – повернулося до прибутковості, але на низькому рівні. Таким чином, фінансові результати напряду відображають загальну проблему неефективного використання активів і трудового потенціалу.

Оцінка структури та динаміки людського капіталу засвідчила, що кадрова ситуація на підприємстві є напруженою. Чисельність працівників скоротилася на 56 осіб за два роки, плинність персоналу зросла до 11,5 %, структура персоналу демонструє старіння кадрового складу, а частка працівників віком понад 50 років перевищила 60 %. Натомість кількість молодих фахівців стрімко зменшується, що створює ризики втрати кадрової спадковості. Хоча рівень освіти персоналу загалом підвищується, відсутність системного навчання та цифрових програм розвитку стримує підвищення продуктивності.

Виявлені проблеми кадрової політики пов'язані з недостатньою мотивацією, обмеженими можливостями професійного зростання, відсутністю стратегічного планування та низьким рівнем цифровізації HR-процесів. Ці чинники формують комплекс ризиків: збільшення навантаження на персонал, підвищення втоми й вигорання, зниження гнучкості підприємства, ризик дефіциту кваліфікованих кадрів.

Проведене дослідження теоретичних аспектів розвитку людського капіталу в умовах цифровізації бізнесу та аналіз ПАТ «Стома» дозволили запропонувати наступні рекомендації для підприємства.

Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних цифрових технологій для модернізації процесу розвитку людського капіталу ПАТ «Стома». Ключові напрями включають:

Цифрову трансформацію навчання: запропоновано впровадження Learning Management Systems (LMS) та перехід до моделей e-learning і blended learning. Це дозволить забезпечити безперервний розвиток персоналу, створювати

індивідуальні навчальні траєкторії та формувати необхідні цифрові компетентності за допомогою симуляторів та інтерактивних платформ.

Впровадження HR-аналітики та цифрового оцінювання: рекомендовано використовувати сучасні технології для об'єктивного оцінювання результативності та потенціалу працівників. Це дозволить перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі достовірних даних, ефективно виявляти прогалини у компетенціях та формувати цілеспрямовані програми розвитку.

Реалізація цих пропозицій є важливою умовою для оптимізації кадрових процесів, підвищення їхньої прозорості та якості, а також формування людського капіталу, адаптованого до стратегічних цілей цифрової трансформації.

Розроблено пропозиції щодо впровадження сучасних, цифрових методів мотивації та стимулювання, які мають забезпечити підвищення залученості та продуктивності працівників ПАТ «Стома». Зокрема, запропоновано створення прозорої системи управління результативністю на основі цифрових платформ performance management та інструментів KPI/OKR (ключові показники ефективності/цілі та ключові результати), що забезпечить чітке встановлення індивідуальних і командних цілей та їх регулярний моніторинг.

Рекомендовано впровадження гнучких та нематеріальних інструментів мотивації, включаючи використання цифрових каналів зворотного зв'язку, системи визнання заслуг та формування персоналізованої системи заохочень.

Пропоновані заходи призведуть до зменшення плинності персоналу, зростання ефективності комунікацій та зміцнення бренду роботодавця, що є ключовим для залучення та утримання молодих кваліфікованих фахівців у цифровому середовищі. Таким чином, це дозволить підприємству перейти до гнучкої, прозорої та орієнтованої на розвиток моделі управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л., Тригуб О. Попередження професійного вигорання працівників в умовах діджиталізації. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.- практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – 232 с. (С. 26-27).
2. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
3. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>
4. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 419–424. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>
5. Волянська-Савчук, Л., & Клімас, В. (2025). HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 133-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
6. Гончаренко, В. П. (2020). Цифровізація HR-процесів та ефективність управління персоналом. *Управління персоналом в економіці знань*, 22, 53–61.
7. Гусаковська Т. О., Одинець О. Л., Литвин Ю. М. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Наука і вища освіта : тези доповідей XXVIII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2019 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя: КПУ, 2019. 500 с. (С. 139)
8. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки:

фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 73-79.

9. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Святний Л.О. Бренд як елемент інтелектуального капіталу освітніх організацій: маркетингові стратегії просування в умовах цифровізації та повоєнної відбудови України. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. 2025. №64. С. 28-35.

10. Гусаковська Т.О., Святний Л.О., Серeda О.О. Сутність та структура інтелектуального капіталу організації. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 269-275.

11. Жосан, Г., & Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (12), 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>

12. Калінін А., Колісніченко Р., Гавриленко О. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*. 2022. №1(19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1018>

13. Ковальчук, О. М. (2019). Вплив цифрових технологій на управління персоналом. *Економічний вісник*, 155, 88–95.

14. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

15. Кохан, М., Гнилянська, Л., & Головнєв, В. (2024). Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості... *Економіка та суспільство*, 59, 58–68.

16. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>.

17. Лозко С. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту? URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robot-a-ua/>

18. Моголова М. М. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 106-115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
19. Паламарюк Т. (2025). Роль штучного інтелекту у трансформації парадигми HR-інжинірингу в аграрному підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-09>
20. Ревтюк, Є. А., Витвицький, Я. С., & Креховецька, Л. Л. (2012). Розробка структури людського капіталу. *Формування ринкової економіки* (ч. 2, с. 439–446). КНЕУ.
21. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 223-229.
22. Руженський, М. М. (2020). Внутрішня структура та функції людського капіталу. *Вчені записки КНЕУ*, 21, 160–168.
23. Точиліна, Ю. Ю. (2020). Структура людського капіталу. *Економічний простір*, 160.
24. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. (12), 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
25. Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 5 (Oct., 1996), pp. 1154-1184.
26. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
27. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The impact of e-HRM on HRM effectiveness: The moderating role of HRM processes. *Human Resource Management Review*, 23(3), 263–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
28. Constantinides M., Verma H., Sadeghian Sh., Ali A. E. The Future of Work is Blended, Not Hybrid. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.13330>

29. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness.
30. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. MIT Sloan Management Review.
31. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
32. IBM. (2021). *The enterprise guide to closing the skills gap*. IBM Institute for Business Value. URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-documents/enterprise-guide-closing-skills-gap_en
33. Jackson, M. O. (2017). A Typology of Social Capital and Associated Network Measures. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1711.09504>
34. Kravchuk, M., Varis, O., & Kalenska, V. (2023). *Artificial intelligence in HR management: Ethical challenges and opportunities*. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NrJZdV4/>
35. Lepak David P., Snell Scott A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 31-48.
36. LinkedIn. (2023). 2023 Workplace Learning Report. LinkedIn Corporation. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2023>
37. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1082110>
38. Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21892>
39. Mogylova, O., & Holosenko, A. (2023). *Technological transformation of HR management in the digital economy*. Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/2ec9216e-69a8-4520-a023-f447fb3e21d8>

40. OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. OECD Publishing.
41. Palamariuk, R. (2024). HR engineering transformation under the influence of artificial intelligence technologies in agricultural enterprises. *Problems of Management and Technology*, 18(4). Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-04-09>
42. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol. 51, № 1 (Mar., 1961), pp. 1-17.
43. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
44. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
45. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
46. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
47. Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing You and What You Can Do About It*. McGraw-Hill.
48. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
49. World Bank. (2020). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. World Bank Publications.
50. Zakiy, M., & Kuswanjono, A. (2023). Human Resources vs Human Capital: A Philosophical Review of Human Conception in the Industrial World. *intechopen*. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002243>

Додатки