

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 «Управління людським потенціалом підприємства у контексті
викликів цифрової трансформації»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Технолог»)

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

Виконавець роботи Храпатий Віталій Віталійович

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

Рецензент _____

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління людським потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації	7
1.1. Людський потенціал як стратегічний ресурс підприємства	7
1.2. Управління людським потенціалом: принципи, моделі та підходи	18
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог» в умовах цифровізації економіки.....	26
2.1. Характеристика ПрАТ «Технолог» як економічної системи та системи управління ним.....	26
2.2. Оцінка ефективності системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог»	51
Розділ 3. Напрями вдосконалення управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог» в умовах цифрової трансформації	66
3.1. Розробка програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог»	66
3.2. Методичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог»	74
Висновки.....	84
Список використаних інформаційних джерел.....	88
Додатки	93

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, спричиненими стрімким упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифровізація змінює підходи до організації виробництва, логістики, комунікацій і прийняття управлінських рішень, формує нові бізнес-моделі та визначає рівень конкурентоспроможності організацій. За таких умов людський потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом, адже саме професійність, цифрова грамотність, інноваційність та здатність працівників до швидкої адаптації забезпечують ефективність трансформаційних процесів і стабільний розвиток підприємства.

Перехід до цифрової економіки зумовлює автоматизацію рутинних операцій, інтеграцію штучного інтелекту в управлінські процеси, використання великих даних для прийняття рішень, популяризацію дистанційних форм роботи та навчання. У таких умовах змінюється роль персоналу, зростає потреба у розвитку цифрових компетентностей, критичного мислення, кросфункціональної взаємодії та здатності працювати з інноваціями. Відповідно, управління людським потенціалом потребує переосмислення: від традиційних підходів — до гнучких, інтегрованих, технологічно забезпечених моделей, що спираються на HR-аналітику, цифрові платформи та системи безперервного професійного розвитку.

Для вітчизняних підприємств, зокрема для ПрАТ «Технолог», питання ефективного формування й розвитку людського потенціалу набувають особливої актуальності. Активна модернізація виробничих процесів, упровадження цифрових рішень і зростання вимог до якості продукції потребують висококваліфікованих кадрів, здатних швидко освоювати нові технології та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах посилення конкуренції. Саме тому виникає потреба у дослідженні сучасних підходів до управління людським потенціалом із врахуванням викликів цифрової трансформації та специфіки функціонування підприємства.

Наукове й практичне значення теми посилюється тим, що питання розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації досі недостатньо комплексно висвітлені у вітчизняній науковій літературі. Дослідження переважно фрагментарно охоплюють проблеми цифрових компетентностей, автоматизації HR-процесів чи трансформації організаційної культури, але відсутні системні методичні підходи, які б інтегрували ці аспекти у цілісну модель управління людським потенціалом. Підприємства стикаються з труднощами адаптації працівників, упровадження цифрових інструментів, оптимізації кадрової політики та оцінювання потенціалу персоналу в нових умовах. Це потребує розробки методичних рекомендацій та практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності HR-функцій.

Отже, актуальність теми роботи зумовлена необхідністю удосконалення механізмів управління людським потенціалом у відповідь на виклики цифрової трансформації, формування цифрових компетентностей працівників, впровадження сучасних інструментів мотивації та розвитку персоналу, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічних змін.

Людський потенціал та особливості його розвитку ґрунтовно розглядалися у працях таких учених, як Бірюков Є., Дуляба, О., Юрчик, А., Панькова О., Яковенко Р., Бекер Б., Боксалл П., Джексон М., Джексон С., Шулер Р., Лепак Д., Едвінсон Л., Мелоун М., Барні Й. та інших. Проте питання управління людським потенціалом у контексті цифрових трансформацій, формування цифрових навичок, інноваційної поведінки персоналу та модернізації HR-процесів потребують подальшого комплексного опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних і практичних засад управління людським потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтування напрямів його вдосконалення на прикладі ПрАТ «Технолог».

Досягнення мети зумовило необхідність виконання таких завдань:

охарактеризувати людський потенціал як стратегічний ресурс сучасного підприємства;

дослідити процес управління людським потенціалом, його принципи, моделі та підходи;

провести характеристику ПрАТ «Технолог» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

здійснити оцінювання ефективності управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог»;

розробити програму розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог»;

розробити методичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог».

Об'єктом дослідження є процес управління людським потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, розвитку та використання людського потенціалу ПрАТ «Технолог» в контексті цифрових змін.

Інформаційною базою дослідження стали закони та нормативно-правові акти України, що регулюють сферу праці та цифрової трансформації; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених; звіти, статистичні та аналітичні матеріали ПрАТ «Технолог»; внутрішні документи підприємства щодо кадрової політики, структури персоналу та систем розвитку працівників.

Теоретико-методологічну основу склали загальнонаукові методи дослідження: діалектичний — для аналізу динаміки розвитку людського потенціалу; системно-структурний — для визначення взаємозв'язків складових людського потенціалу; аналітичний, статистичний і графічний — для обґрунтування тенденцій розвитку персоналу. Спеціальні методи економічних і управлінських досліджень включають історико-логічний — для розгляду еволюції підходів до управління людським потенціалом; методи аналізу й синтезу — для вивчення впливу цифровізації на HR-процеси; порівняльний метод — для оцінювання змін у системі управління персоналом; економіко-статистичні методи — для кількісної оцінки показників розвитку кадрів.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових підходів до управління людським потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації, визначенні принципів і механізмів розвитку персоналу, удосконаленні методичних підходів до його оцінювання.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій ПрАТ «Технолог» з метою підвищення ефективності управління людським потенціалом, зокрема, програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог», а також впровадження цифрових HR-інструментів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Основні 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 15 рисунків, 14 таблиць, 4 додатки та перелік літератури з 51 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Людський потенціал як стратегічний ресурс підприємства

Еволюція поглядів на роль людини в економічних системах пов'язана з поступовим переходом від традиційного трактування праці як простого фактору виробництва до розуміння людини як носія знань, компетенцій і інноваційного потенціалу. Класичні праці з економіки людського капіталу підкреслили інвестиційний характер розвитку людських ресурсів: Т. В. Шульц обґрунтував ідею, що вкладення у освіту та навчання розглядаються як інвестиції у «human capital», які підвищують продуктивність праці і довгострокову економічну віддачу [45].

Далі роботи Г. Бекера систематизували теоретичні та емпіричні підходи до аналізу людського капіталу, розкривши механізми передачі інвестицій в освіту у ринкові результати (заробітки, продуктивність тощо) [28-30].

У науковій літературі відбувалося розширення поняття: від «людського капіталу» як економічної категорії — до концепцій «людського потенціалу», які включають не лише знання й навички, але й мотиваційно-ціннісну сферу, креативність, соціальні та психологічні ресурси працівника. Сучасні дослідження наголошують на багатовимірності людського потенціалу, де важливу роль відіграють здатність до навчання, адаптивність, здатність до інновацій та міжособистісна взаємодія. Це відображено в останніх вітчизняних дослідженнях поняття людського потенціалу як інтегрованої системи характеристик, що визначають можливість індивіда та колективу створювати економічну і соціальну цінність [9].

Основні підходи до трактування поняття «людський потенціал» наведено в табл. 1.1.

Підходи до трактування поняття «людський потенціал»

Автори	Основне трактування поняття	Ключові акценти
Т. Шульц	Розглядає людський потенціал як результат інвестицій в освіту, здоров'я та професійний розвиток, що підвищують продуктивність людини.	Інвестиційна природа; розвиток через освіту; економічна віддача.
Г. Бекер	Людський потенціал – це сукупність знань та навичок, які формують здатність індивіда забезпечувати створення економічної цінності.	Економічні виміри; вимірюваність; продуктивність.
Д. Лепак, С. Снелл	Людський потенціал розглядається як стратегічний ресурс, вартість якого визначається унікальністю знань і навичок та їхньою труднощами у відтворенні.	Стратегічність; унікальність; зв'язок зі стратегією HR.
Д. Ульріх	Людський потенціал – це сукупність компетенцій, що здатні створювати цінність у рамках бізнес-стратегії, за умови правильного HR-менеджменту.	Компетентності; цінність для бізнесу; важливість HR-процесів.
П. Бокселл, Дж. Парселл	Розглядають людський потенціал як базу конкурентних переваг, що формується через навички, мотивацію та можливість працівників діяти ефективно.	Комплексність (навички–мотивація–можливості); конкурентна перевага.
М. Ніколайчук, Т. Шкода	Людський потенціал — це сукупність кількісних і якісних характеристик людини, що охоплюють її фізичні можливості, знання та навички, а також здатність відтворювати й розвивати економічні ресурси. Він є фундаментом продуктивної діяльності та розвитку суспільства.	Багатовимірність; соціально-психологічні компоненти; розвиток особистості.
О. Дуляба	Визначає людський потенціал як сукупність можливостей працівника та колективу, що визначають їхню здатність створювати соціально-економічну цінність.	Колективний вимір; здатність генерувати цінність; сучасний системний підхід.
С. Фішер, Г. Шмід	Людський потенціал – це здатність індивіда адаптуватися, навчатися та брати участь у трудовій діяльності в мінливому середовищі.	Адаптивність; навчання протягом життя; соціальна участь.
Концепція ООН щодо Human Development	Людський потенціал трактується як здатність людини реалізувати свої можливості та свободи, у т.ч. у професійній діяльності.	Розвиток можливостей; людський розвиток; свобода вибору.

Джерело: сформовано автором на основі [9, 17, 29, 33, 39, 45, 48, 49, 50]

Таким чином, людський потенціал слід розглядати як багатовимірну, стратегічно важливу категорію, що інтегрує економічні (інвестиції в знання і вміння), соціально-психологічні (мотивація, цінності, комунікація) та організаційно-менеджерські (структури, HR-практики, стратегічні рішення) аспекти. У контексті цифрової трансформації ця інтеграція набуває особливої

значущості, оскільки ефективне використання людського потенціалу стає ключовим фактором реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Розглянуті наукові підходи та трактування людського потенціалу дають змогу усвідомити його нелінійну, багатовимірну природу, що поєднує індивідуальні характеристики працівника, його здатність до розвитку, а також можливості підприємства щодо створення умов для реалізації цих здібностей. Узагальнення розглянутих концепцій дозволяє побачити, що людський потенціал є не лише сукупністю ресурсів, а стратегічною основою конкурентоспроможності підприємства. Саме тому подальший аналіз буде спрямований на деталізацію компонентної структури людського потенціалу та визначення його ключових характеристик, що мають вирішальне значення в умовах цифрової трансформації.

Людський потенціал як стратегічний ресурс підприємства є багатовимірною категорією, що включає сукупність характеристик, здібностей, компетенцій і мотиваційно-ціннісних орієнтирів працівників, які забезпечують їх здатність до продуктивної діяльності та розвитку організації. У науковій літературі [19, 23] підкреслюється, що структура людського потенціалу має бути комплексною та охоплювати освітні, професійні, соціально-психологічні та інноваційні складові. З огляду на це, до ключових елементів людського потенціалу підприємства належать (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні складові людського потенціалу підприємства

Складова людського потенціалу	Зміст складової	Значення для підприємства
1	2	3
Освітній (інтелектуальний)	Рівень освіти, професійні знання, компетенції, уміння, здатність до навчання, інтелектуальні здібності.	Формування інноваційності, здатність працювати з новими технологіями, розвиток творчих рішень та підвищення продуктивності.
Професійно-кваліфікаційний	Наявний досвід роботи, володіння спеціальними навичками, професійна майстерність, унікальні компетенції.	Підвищення ефективності виробничих процесів, конкурентні переваги на ринку, якісне виконання складних операцій.

1	2	3
Трудовий (робочий потенціал)	Фізичні можливості, працездатність, здатність до певних видів діяльності, енергетичний ресурс.	Забезпечення сталості виробничого процесу, виконання інтенсивних або критично важливих операцій.
Особистісно-психологічний	Мотивація, відповідальність, ініціативність, стресостійкість, креативність, самоорганізація, адаптивність.	Підвищення якості прийняття рішень, ефективність командної роботи, здатність до адаптації в умовах цифрових змін.
Соціально-комунікаційний	Навички комунікації, співпраці, лідерства, конфліктології, взаємодії в команді, здатність до соціальної інтеграції.	Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури, зменшення ризиків конфліктів.
Ціннісно-мотиваційний	Професійні цінності, орієнтація на результат, інноваційне мислення, ставлення до змін, корпоративна ідентичність.	Підвищення продуктивності, високий рівень залученості, підтримка змін та цифрових трансформацій.
Креативно-інноваційний	Здатність генерувати нові ідеї, творчий підхід до вирішення задач, готовність до експериментів.	Створення інноваційних продуктів, оптимізація процесів, формування унікальних конкурентних переваг.
Цифровий (digital potential)	Цифрова грамотність, цифрові навички, здатність працювати з ІТ-системами, аналітикою, цифровими платформами.	Прискорення цифрової трансформації, ефективна робота з даними, автоматизація, зменшення операційних витрат.
Соціально-культурний (гуманітарний)	Культура поведінки, етика, здатність до міжкультурної взаємодії, соціальний досвід.	Формування сприятливого робочого середовища, зміцнення корпоративної культури, підвищення стійкості колективу.
Інноваційно-адаптивний	Гнучкість мислення, готовність до змін, освоєння нових ролей і технологій, відкритість до трансформацій.	Успішну адаптацію до цифрових викликів, швидшу інтеграцію нових технологій та методів роботи.

Джерело: сформовано автором на основі [37, 38, 39, 50]

Освітньо-кваліфікаційний потенціал охоплює рівень формальної освіти, професійної підготовки, наявність кваліфікаційних документів, сертифікатів і спеціалізованих знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Дослідники підкреслюють, що саме освітній рівень є фундаментом для формування інших складових людського потенціалу, оскільки визначає швидкість засвоєння нових знань і загальну здатність працівника до професійного зростання. У контексті цифрової трансформації значення освітньо-кваліфікаційного потенціалу зростає, адже підприємства потребують

працівників, які здатні оперативно опановувати новітні технології та працювати з інтелектуально складними системами.

Професійно-компетентнісний потенціал включає сукупність навичок, компетенцій та практичного досвіду, що забезпечують ефективне виконання функціональних обов'язків. Як зазначають сучасні науковці [38, 39], компетентнісний підхід у HR-менеджменті дозволяє оцінити реальну здатність працівника виконувати роботу відповідно до вимог ринку.

У цифрову епоху особливе значення набувають цифрові компетенції, серед яких: вміння працювати з інформаційними системами, використання цифрових комунікаційних платформ, аналітичні здібності, навички роботи з великими даними, цифрова безпека. Розвиток цих компетенцій визначає ефективність трансформаційних процесів на підприємстві.

Інтелектуально-креативний потенціал відображає інтелектуальні здібності працівників, їхню здатність до творчого мислення, генерації нових ідей, розв'язання нестандартних завдань. За твердженням Едвінсона і Мелуна (Edvinsson & Malone, 1997), інтелектуальний капітал є ключовим джерелом інновацій і довгострокових конкурентних переваг. Креативність, інноваційність та здатність до концептуального мислення стають основою для формування нових продуктів, покращення бізнес-процесів та цифрових інновацій.

Мотиваційно-ціннісна складова охоплює внутрішні стимули працівників, їх ціннісні орієнтири, ступінь лояльності до організації, рівень залученості та прагнення до професійного зростання. Теорії мотивації та сучасні дослідження у сфері HR доводять, що саме ціннісні установки працівників визначають рівень їх продуктивності та прихильність до змін. У період цифрової трансформації важливою стає мотивація до навчання, готовність опановувати нові технології та відкритість до інновацій.

Соціально-психологічний потенціал включає здатність працівника до ефективної взаємодії, комунікативність, емоційний інтелект, вміння працювати в команді, а також психологічну стійкість. Дослідники зазначають, що соціально-психологічний потенціал визначає якість трудових взаємин, рівень конфліктності колективу та ефективність комунікацій.

У цифровому середовищі цей компонент набуває нового змісту: зростає роль навичок дистанційної взаємодії, самоорганізації, управління емоціями в умовах невизначеності.

Здатність до адаптації та професійного розвитку є інтегративною характеристикою людського потенціалу, що відображає гнучкість, відкритість до змін, здатність швидко перебудовувати професійні навички. У працях Т. Шульца, Г. Бекера [30] та сучасних дослідників інноваційного менеджменту [47] наголошується, що здатність персоналу до безперервного навчання є ключовою умовою інноваційного розвитку підприємства.

У контексті цифрової трансформації ця характеристика стає визначальною, адже темпи технологічних змін потребують високої адаптивності працівників.

Розглядаючи людський потенціал у контексті стратегічного розвитку підприємства, варто підкреслити, що саме персонал — носій знань, навичок, цінностей і цифрових компетентностей — стає вирішальним фактором довгострокової конкурентоспроможності. Відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу, стратегічні переваги компанії формуються завдяки ресурсам, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно інтегрованими [27]. Саме таким є людський потенціал, що поєднує професійну кваліфікацію, творчість, здатність до навчання, інноваційне мислення та цифрову грамотність.

Людський потенціал відповідає класичним критеріям стратегічного ресурсу за VRIO-моделлю [27]:

унікальність (не кожне підприємство має фахівців зі специфічними цифровими навичками, експертизою чи інтелектуальною гнучкістю);

важковідтворюваність (копіювання компетентностей, корпоративної культури чи командної синергії є складним і потребує значних ресурсів);

неможливість швидкої заміни (автоматизація не може повністю замінити критичне мислення, креативність чи емоційний інтелект);

довготривалість ефекту (інвестиції в людський потенціал забезпечують сталий розвиток і здатність до адаптації майбутнім змінам).

На думку Едвінсона та Мелоуна, які розвинули концепцію інтелектуального капіталу, людський капітал — це «динамічна здатність організації до оновлення, навчання та створення нових цінностей» [36]. Ця здатність є ключовою передумовою ефективної цифрової трансформації.

У сучасній стратегічній парадигмі людський потенціал виступає не лише ресурсом, а основою формування стратегічних рішень. Праці Д. Снелла та А. Лепака підкреслюють: працівники з високим рівнем компетентностей створюють так звану «цінність, що важко імітувати», яка визначає стратегічну позицію компанії на ринку [39].

Управління людським потенціалом у стратегічному контексті включає:
формування компетентнісної моделі відповідно до цифрових вимог;
розвиток управління знаннями;
прогнозування потреб у персоналі;
стратегічне планування навчання та розвитку.

Згідно з дослідженнями А. Джексона та Р. Шулера, конкурентоспроможність компанії прямо залежить від того, наскільки HR-стратегія узгоджена з бізнес-стратегією та технологічними тенденціями [38].

Цифрова трансформація потребує не просто впровадження технологій, а системної зміни способів роботи, що безпосередньо залежить від людського потенціалу. За [49], здатність персоналу до адаптації, навчання та використання нових технологій є ключовим драйвером організаційних змін.

Працівники відіграють активну роль у:
впровадженні цифрових платформ,
оптимізації бізнес-процесів,
ініціюванні інновацій,
аналізі даних,
підтримці цифрової культури.

Дослідження у сфері цифрових компетентностей [51] доводять: підприємства, які інвестують у розвиток цифрових навичок співробітників, демонструють вищі показники продуктивності та інноваційності.

Системи знань, досвід та здатність опанувати нові технології становлять ядро сучасного людського потенціалу. За [42], цінність організації створюється через трансформацію індивідуальних знань у організаційне — шляхом навчання, комунікації та спільної роботи.

У цифровому середовищі це означає:
інтеграцію знань в інформаційні системи,
створення баз знань,
використання HR-аналітики,
формування корпоративної цифрової культури,
розвиток soft skills і digital skills.

Таким чином, людський потенціал не просто сприяє цифровій трансформації — він є її основним рушієм, формуючи стратегічну здатність підприємства до оновлення, інновацій і стійкого розвитку.

Визначення структури та ключових компонентів людського потенціалу дає можливість комплексно оцінити його зміст і функціональне значення у сучасних підприємствах, однак повнота цього аналізу потребує врахування зовнішніх і внутрішніх умов, у межах яких даний потенціал формується та розвивається. Людський потенціал не є статичною категорією — його рівень, динаміка та можливості реалізації значною мірою залежать від сукупності соціально-економічних, організаційних і технологічних чинників, що визначають доступ до ресурсів розвитку, рівень мотивації працівників, інноваційність компанії та її здатність адаптуватися до вимог цифрової економіки.

Саме тому після визначення сутності та внутрішньої структури людського потенціалу постає необхідність розглянути систему факторів, що впливають на його формування. Такий підхід забезпечує комплексне бачення процесів розвитку персоналу та дозволяє більш обґрунтовано формувати управлінські рішення в умовах цифрової трансформації. У зв'язку з цим наступний блок роботи присвячено аналізу макроекономічних, організаційних та технологічних факторів, а також тенденцій ринку праці, які визначають можливості та обмеження у процесі формування та реалізації людського потенціалу підприємства.

До макроекономічних чинників належать: рівень економічного розвитку країни (ВВП, структура економіки), інвестиції в освіту, охорону здоров'я, соціальні інститути, демографічна ситуація, політика соціального захисту. Ці фактори формують основу для накопичення людського потенціалу на національному чи регіональному рівні. Наприклад, економісти, які досліджують "капіталізацію людського потенціалу", відзначають, що загальнонаціональна інвестиційна політика, соціальна підтримка, рівень освіти та охорони здоров'я — критичні для формування якісного людського потенціалу [4].

Соціальні чинники — це культура суспільства, рівень соціальної мобільності, доступність освіти, традиції праці, ступінь розвитку інститутів громадянського суспільства. Наприклад, у дослідженнях підкреслюється, що в країнах, де є належна соціальна інфраструктура, підтримка освіти та соціальна захищеність — персонал має більше можливостей для професійного росту, розвитку компетенцій та реалізації свого потенціалу.

Організаційна культура підприємства відіграє ключову роль у формуванні поведінки персоналу, його залученості, мотивації та бажання розвивати свої компетенції. У дослідженні Організаційна культура в системі регулювання поведінки людського капіталу зазначається, що правильно сформована корпоративна культура сприяє мобілізації ресурсів людського капіталу, зближенню інтересів працівника та підприємства, забезпеченню психологічного комфорту, що позитивно впливає на продуктивність та лояльність.

Кадрова політика, система мотивації, стиль управління, механізми залучення та утримання — все це належить до внутрішніх факторів, які визначають, наскільки ефективно підприємство використовує та розвиває свій людський потенціал. У праці Аналіз факторів розвитку людського капіталу в умовах економіки знань проаналізовано, як внутрішні фактори організації впливають на розвиток людського капіталу — стиль управління, методи навчання, тип особистості працівника, організаційна культура як сукупність цінностей, норм, підходів.

Також важливим є те, наскільки структура організації — організаційна ієрархія, наявність кадрового резерву, професійних шляхів, можливостей росту

— підтримує розвиток професійних, мотиваційних, психологічних аспектів потенціалу.

У сучасному контексті цифровізація та інформатизація стає одним із провідних факторів, що формують нові вимоги до компетенцій працівників, збільшують роль цифрових навичок, гнучкості, здатності до навчання і адаптації. У дослідженні Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність персоналу в умовах ІКТ підкреслено, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрових платформ на підприємствах змінює вимоги до персоналу та стає необхідним для збереження конкурентоспроможності.

Додатково, у праці [2] доведено, що для малого й середнього бізнесу цифровізація є викликом та стимулом одночасно: вона потребує від працівників нових навичок, відкритості до інновацій, здатності працювати з новими технологіями та адаптуватися до змін.

Таким чином, вплив цифрових технологій — це не лише виклик, але й можливість: розвиток професійних та інноваційних компетенцій, формування HR-екосистем, де людський потенціал стає рушійною силою трансформації підприємства.

У дослідженнях, присвячених конкурентоспроможності персоналу в умовах ІКТ, підкреслюється, що ринкові умови, технологічні зміни, попит на нові компетенції — це важливі зовнішні чинники, які стимулюють підприємства інвестувати в розвиток людського потенціалу [4].

З іншого боку — ризики: автоматизація може призводити до скорочення чисельності працівників, деякі професії стають менш затребуваними, що створює необхідність перепідготовки, перекваліфікації, змін у структурі персоналу. Тому наявність системи постійного навчання, адаптивності, розвитку — є важливою умовою збереження та розвитку людського потенціалу.

Таким чином, сучасні умови цифрової трансформації докорінно змінюють роль людського потенціалу в діяльності підприємств, висуваючи на перший план гнучкість, інноваційність та цифрову компетентність персоналу. Якщо раніше основним джерелом конкурентних переваг виступали матеріальні ресурси та усталені технологічні процеси, то нині саме людський капітал із його здатністю

швидко навчатися, адаптуватися та використовувати цифрові інструменти визначає траєкторію розвитку організації. Цифровізація сприяє появі нових професійних профілів, збільшує значущість аналітичного мислення, проактивності, вміння працювати з великими масивами даних, використовувати автоматизовані системи управління та цифрові платформи.

Водночас цифрова трансформація значно ускладнює управління людським потенціалом, оскільки передбачає необхідність створення умов для постійного навчання персоналу, розвитку цифрової грамотності та впровадження нових моделей взаємодії, зокрема дистанційної та проєктної. Організації повинні формувати системи управління знаннями, у яких ключову роль відіграють не документи чи формальні процедури, а носії компетенцій — співробітники, здатні генерувати інновації та забезпечувати стабільну продуктивність у цифровому середовищі.

Крім того, цифровізація загострює питання мотивації та залученості персоналу. Автоматизація рутинних операцій зміщує акцент у бік творчих, інтелектуально складних завдань, що потребують від працівників більш високого рівня відповідальності та самостійності. Це вимагає впровадження комбінованих моделей мотивації, які поєднують матеріальні стимули з можливостями професійного розвитку, участі у прийнятті рішень, гнучких форм зайнятості та створення сприятливого корпоративного середовища.

У контексті цифрових трансформацій зростає важливість корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до інновацій, готовність до змін та підтримку безперервного навчання. Підприємства, які здатні сформувати таку культуру та забезпечити системну роботу з розвитком людського потенціалу, отримують стійкі конкурентні переваги навіть в умовах швидких технологічних зрушень. Отже, ефективне управління людським потенціалом стає не окремою функцією, а стратегічною необхідністю, що визначає успішність цифрової трансформації підприємства в цілому.

Таким чином, ефективне формування та розвиток людського потенціалу залежить від синергії зовнішніх і внутрішніх факторів, а також від активного використання сучасних цифрових технологій, що дозволяє підприємству

підтримувати адаптивність персоналу, стимулювати інноваційну діяльність і забезпечувати сталий розвиток організації в умовах трансформаційних змін.

1.2. Управління людським потенціалом: принципи, моделі та підходи

Управління людським потенціалом є системою цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання, розвиток і збереження компетенцій, знань, навичок та мотиваційного потенціалу працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Сутність цього поняття полягає в тому, що персонал розглядається не просто як ресурс для виконання завдань, а як стратегічний актив, здатний створювати додану вартість і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність організації [28, 48].

У порівнянні з традиційним управлінням персоналом, яке фокусується на адміністративних функціях, обліку кадрів, виконанні нормативних вимог та контролі за трудовою дисципліною, управління людським потенціалом передбачає стратегічний підхід. Воно включає планування розвитку компетенцій, управління талановитими працівниками, формування корпоративної культури, стимулювання інноваційної активності, а також інтеграцію HR-процесів із загальною бізнес-стратегією [38, 39].

Цілі управління людським потенціалом можна сформулювати таким чином (рис. 1.1).

Таким чином, управління людським потенціалом виступає комплексним процесом, який поєднує планування, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, орієнтуючись на стратегічні завдання організації. Його роль у сучасному бізнесі особливо актуальна в умовах швидких змін технологічного, економічного та соціального середовища, що потребує від підприємств гнучкого підходу до розвитку компетенцій та забезпечення конкурентоспроможності.

Управління людським потенціалом ґрунтується на низці принципів, які визначають ефективність HR-процесів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Виділяють кілька ключових принципів, що забезпечують стратегічне та комплексне управління персоналом.



Рис. 1.1. Цілі управління людським потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі [29, 37, 39]

1. Принцип стратегічної інтеграції

Цей принцип передбачає, що управління людським потенціалом повинно бути невід'ємною частиною корпоративної стратегії та бізнес-планування. HR-процеси мають сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства, а управління компетенціями — формуванню конкурентних переваг. У сучасних дослідженнях зазначається, що інтеграція HR у стратегічні процеси дозволяє забезпечити більш ефективне використання людського капіталу та підвищити продуктивність організації [29, 48].

2. Принцип цілісності та системності

Цей принцип передбачає комплексний підхід до управління людським потенціалом: взаємозв'язок між набором, розвитком, мотивацією та оцінкою персоналу. Системність дозволяє забезпечити координацію HR-процесів, уникати дублювання функцій та ефективніше використовувати ресурси.

Дослідники підкреслюють, що системний підхід допомагає створити єдину HR-екосистему, де всі елементи — від навчання до мотивації — взаємопов'язані [39].

3. Принцип розвитку компетенцій та навчання протягом життя

У сучасних умовах цифрової трансформації ключовою стає здатність персоналу швидко адаптуватися та опановувати нові знання. Принцип безперервного навчання передбачає постійний розвиток професійних, цифрових та соціально-комунікаційних компетенцій. Згідно з дослідженнями [38], інвестиції в розвиток персоналу прямо корелюють з ефективністю підприємства та підвищенням інноваційного потенціалу.

4. Принцип мотивації та заохочення

Система стимулювання та мотивації має бути прозорою, гнучкою та адаптованою до потреб працівників. Вона повинна поєднувати матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток, участь у прийнятті рішень) стимули. Дослідження [29] показують, що ефективні системи мотивації підвищують залученість персоналу та зменшують плинність кадрів, сприяючи формуванню стійкого людського потенціалу.

5. Принцип адаптивності до змін та інновацій

Цей принцип передбачає гнучке управління персоналом у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій та трансформації бізнес-процесів. Працівники повинні швидко пристосовуватися до нових умов, а HR-політика — сприяти формуванню цифрових та інноваційних компетенцій. Дослідження сучасних HR-трендів підтверджують, що здатність до адаптації стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху [31].

Управління людським потенціалом на сучасних підприємствах може здійснюватися за різними моделями, які відображають стратегічні пріоритети, підхід до розвитку персоналу та використання його компетенцій. Основні моделі можна класифікувати як класичні, стратегічні, компетентнісні та інноваційно-цифрові (табл. 1.3).

Моделі управління людським потенціалом

Модель	Основні характеристики	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Класична	Акцент на адміністративних функціях, контроль, облік	Простота впровадження, чіткі правила	Низька гнучкість, відсутність розвитку компетенцій	Стабільні, малозмінні підприємства
Стратегічна	Інтеграція HR із бізнес-стратегією, розвиток ключових компетенцій	Підтримка стратегічних цілей, високий рівень мотивації	Вимагає значних ресурсів, складна реалізація	Підприємства з орієнтацією на конкурентні переваги
Компетентнісна	Управління через ключові компетенції, оцінка та розвиток персоналу	Спрямованість на розвиток персоналу, підвищення ефективності	Потребує чіткого визначення компетенцій	Підприємства з високою технологічністю та інноваційними процесами
Інноваційно-цифрова	Використання HR-аналітики, цифрових платформ, автоматизація	Гнучкість, адаптивність, підтримка інновацій	Необхідність технологічної інфраструктури	Підприємства в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [24, 28, 29]

Класична модель управління персоналом характеризується акцентом на адміністративні функції, контроль за трудовою дисципліною, виконання нормативних вимог та організаційний облік. Вона підходить для стабільних умов, де завдання підприємства є передбачуваними, а роль персоналу — виконання стандартних функцій. Класична модель застосовується переважно на підприємствах, що не зазнають швидких змін технологій чи ринку [24].

Стратегічна модель передбачає тісну інтеграцію HR-процесів із загальною стратегією підприємства. Людський потенціал розглядається як ресурс, що забезпечує досягнення довгострокових цілей організації. Основні акценти: розвиток ключових компетенцій, оцінка цінності знань персоналу, планування кар'єри та управління талантами. Ця модель застосовується на підприємствах, що прагнуть до сталого розвитку та високої конкурентоспроможності [29].

Модель управління на основі компетенцій зосереджується на виявленні, розвитку та використанні ключових компетенцій персоналу, необхідних для виконання стратегічних завдань підприємства. Вона передбачає розробку карт

компетенцій, оцінку відповідності працівників вимогам посад та формування програм навчання для підвищення кваліфікації [34, 41].

Інноваційно-цифрова модель HR передбачає застосування цифрових технологій у процесах управління людським потенціалом: HR-аналітика, електронні платформи для навчання та оцінки персоналу, системи автоматизації HR-процесів, Big Data для прогнозування потреб у компетенціях. Вона спрямована на підвищення гнучкості організації, розвиток інноваційних компетенцій та адаптацію до швидких змін ринку та технологій [40].

Управління людським потенціалом здійснюється за різними підходами, які визначають стратегію організації щодо розвитку, мотивації та використання персоналу. Основні підходи відображають еволюцію HR-практик від адміністративного обліку до стратегічного управління, інтегрованого з корпоративними цілями.

Традиційний підхід акцентує увагу на адміністративних функціях та обліку персоналу. Він орієнтований на виконання нормативних вимог, контроль за трудовою дисципліною, управління заробітною платою та кадровий облік. Основна мета цього підходу — забезпечення організаційної стабільності та мінімізація ризиків, пов'язаних із кадровими процесами [24].

Стратегічний підхід передбачає інтеграцію управління людським потенціалом із загальною стратегією підприємства. Персонал розглядається як ключовий ресурс для досягнення довгострокових цілей організації. Важливими складовими є планування розвитку компетенцій, управління талантами, оцінка ефективності персоналу та мотиваційна політика, спрямована на реалізацію стратегічних завдань [29].

Системний підхід передбачає комплексне управління людським потенціалом, яке враховує взаємозв'язки між усіма HR-процесами, структурними підрозділами та бізнес-процесами. Він спрямований на створення гармонійної системи, де підбір, навчання, оцінка, мотивація та розвиток персоналу взаємопов'язані та взаємопідтримувальні. Системний підхід дозволяє досягати синергії між окремими елементами управління та підвищувати ефективність використання людського потенціалу [39].

Цифровий підхід передбачає використання сучасних технологій у процесах управління людським потенціалом. Він включає HR-аналітику, цифрові платформи для оцінки та навчання персоналу, автоматизацію HR-процесів, використання даних для прогнозування потреб у компетенціях. Цей підхід забезпечує гнучкість та адаптивність організації, стимулює розвиток цифрових та інноваційних компетенцій працівників і дозволяє ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища [40].

Сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкою цифровізацією, глобалізацією ринків та постійними технологічними інноваціями, що накладає значні вимоги на управління людським потенціалом.

Однією з ключових тенденцій є впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом. HR-аналітика, платформи для оцінки та розвитку компетенцій, автоматизовані системи управління навчанням та електронні ресурси для комунікацій дозволяють більш ефективно використовувати людський потенціал та забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень [32, 40].

Постійне оновлення знань і навичок працівників стає стратегічною необхідністю. Виклики цифрової трансформації вимагають розвитку як професійних, так і цифрових компетенцій, здатності до самонавчання та адаптації до нових моделей роботи [35]. Безперервне навчання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стійкості персоналу до змін.

Сучасні підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринку, технологічні інновації та соціальні трансформації. Це ставить перед HR-підрозділами завдання розробки гнучких моделей управління, які забезпечують адаптацію персоналу до нових умов та форм роботи, включаючи дистанційні та гібридні формати [31].

Підвищення залученості та мотивації працівників є одним із критичних завдань сучасного HR. Динаміка ринку праці, конкуренція за таланти та зміни у поколіннєвій структурі персоналу вимагають використання комплексних систем

стимулювання, які поєднують матеріальні та нематеріальні чинники, а також інструменти розвитку кар'єри і визнання досягнень [28].

Зростання міжнародної конкуренції та інтеграція підприємств у глобальні ланцюги поставок підвищують вимоги до управління людським потенціалом у мультикультурному контексті. Це потребує розвитку міжкультурних компетенцій, знання міжнародних стандартів та здатності до координації глобальних команд [46].

Таким чином, сучасні тенденції та виклики підкреслюють необхідність інтеграції цифрових технологій, розвитку компетенцій, гнучкості управлінських підходів та комплексної мотивації для забезпечення ефективного використання людського потенціалу в умовах трансформаційних змін. Ці тенденції створюють передумови для переходу від традиційного HR до стратегічного та цифрового управління людським капіталом.

Підсумовуючи викладене, управління людським потенціалом виступає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме компетентність, мотивація та здатність персоналу до адаптації визначають ефективність організації в умовах сучасних трансформацій. Сутність управління людським потенціалом полягає у комплексному підході до розвитку, використання та збереження компетенцій працівників, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та формує його конкурентні переваги. Ефективне управління людським потенціалом базується на низці принципів, серед яких стратегічна інтеграція, цілісність і системність, розвиток компетенцій та безперервне навчання, мотивація та заохочення працівників, а також адаптивність до змін і інновацій. Дотримання цих принципів забезпечує гармонійний розвиток персоналу та його відповідність потребам організації, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації та швидких технологічних змін.

В практичній площині управління людським потенціалом реалізується через різні моделі, серед яких класична, стратегічна, компетентнісна та інноваційно-цифрова. Класична модель акцентує увагу на адміністративних функціях та обліку, стратегічна — на інтеграції HR у бізнес-стратегію,

компетентісна — на розвитку ключових компетенцій, а цифрова — на використанні сучасних технологій для підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Порівняльний аналіз моделей дозволяє обрати оптимальну стратегію управління персоналом залежно від специфіки організації, рівня технологічної складності та потреб бізнесу.

Крім того, сучасні тенденції та виклики в управлінні людським потенціалом формують нові вимоги до HR-практик. Серед них слід виділити цифровізацію процесів управління, розвиток компетенцій та безперервне навчання, гнучкість і адаптивність організацій, підвищення мотивації та залученості персоналу, а також управління мультикультурним та глобалізованим середовищем. Впровадження цих тенденцій дозволяє підвищити ефективність використання людського потенціалу, забезпечити готовність персоналу до швидких змін та підтримати інноваційний розвиток підприємства.

Отже, управління людським потенціалом є багаторівневим та динамічним процесом, що об'єднує теоретичні принципи, практичні моделі та сучасні підходи. Його ефективна реалізація сприяє формуванню високого рівня компетентності та мотивації персоналу, забезпеченню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕХНОЛОГ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Характеристика ПрАТ «Технолог» як економічної системи та системи управління ним

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає Приватне акціонерне товариство «Технолог». ПрАТ «Технолог» входить до Групи компаній «Лекхім», яка становить потужну сучасну високотехнологічну виробничу компанію, одну з провідних фармацевтичних компаній України з розробки, виробництва та продажу якісних і доступних лікарських препаратів. Група компаній «Лекхім» пропонує широкий асортимент (понад 250 найменувань) генеричних препаратів майже всіх терапевтичних груп: кардіологічні, гастроентерологічні, гінекологічні, урологічні, нейролептичні, пульмонологічні, неврологічні, дерматологічні, антибактеріальні, противірусні, протигрибкові, протитуберкульозні, протизапальні, анальгетичні, спазмолітичні, нейротропні, антигістамінні, протитромботичні, гіпотензивні, гормональні, вітаміни. Щорічно Група компаній реєструє близько 10 новинок, створених за передовими технологіями.

Товариство є виробником широкого асортименту лікарських засобів та спеціальних харчових та дієтичних добавок (більше 100 найменувань). Також Товариство є виробником 13 ветеринарних препаратів для лікування та догляду за тваринами. Основними видами продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в звітному році була продукція препаратів лікарських, що містять змішані чи незмішані продукти, обсяг виробництва яких складав 92% до всієї виробленої продукції.

Динаміка обсягу реалізації продукції за останні три роки була наступною (рис. 2.1).

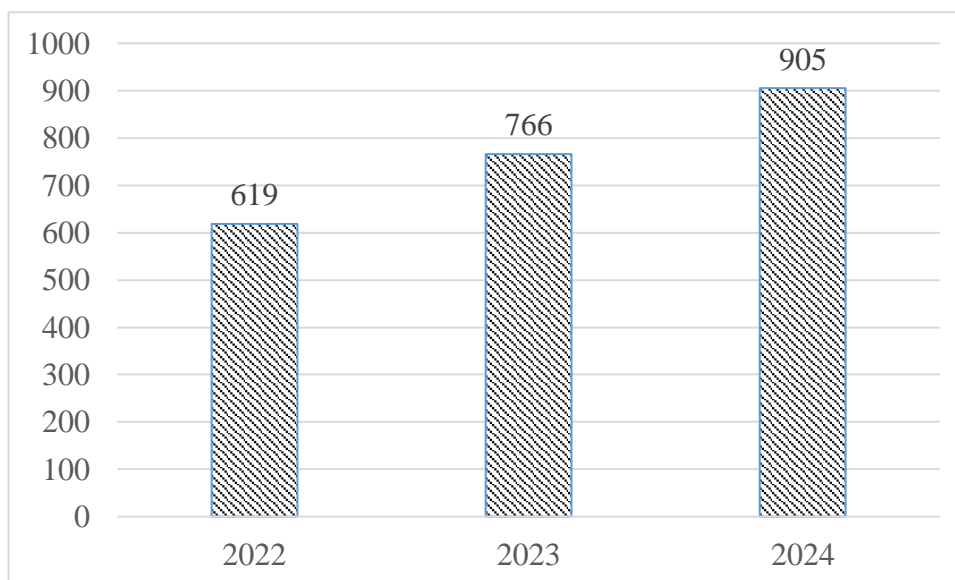


Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр., млн. грн

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Технолог» у 2022–2024 рр. демонструє стабільну позитивну динаміку, що свідчить про ефективність операційної діяльності підприємства та зростання попиту на його продукцію. У 2022 році обсяг реалізації становив 619 млн грн, тоді як у 2023 році він зріс до 766 млн грн, що відповідає приросту на 147 млн грн, або приблизно 23,7 %. Такий темп збільшення може бути зумовлений розширенням ринків збуту, поліпшенням виробничих показників чи запуском нових продуктів.

У 2024 році обсяг реалізації досяг 905 млн грн, що на 139 млн грн, або 18,1 %, більше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на деяке уповільнення темпу зростання, загальна тенденція залишається стійко висхідною, а приріст залишається суттєвим. Це може свідчити про стабілізацію позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та ефективне реагування на зовнішні виклики.

У цілому за три роки обсяг реалізації продукції зріс на 286 млн грн, або 46,2 %, що є вагомим показником розвитку підприємства. Така динаміка свідчить про посилення його ринкових позицій, зростання виробничого потенціалу та результативне управління ресурсами, що забезпечує довгострокові можливості для подальшого розширення та інвестицій.

Розподілення реалізованої продукції по загальних ринкам постачання в 2024 р. складалось наступним чином (рис. 2.2).

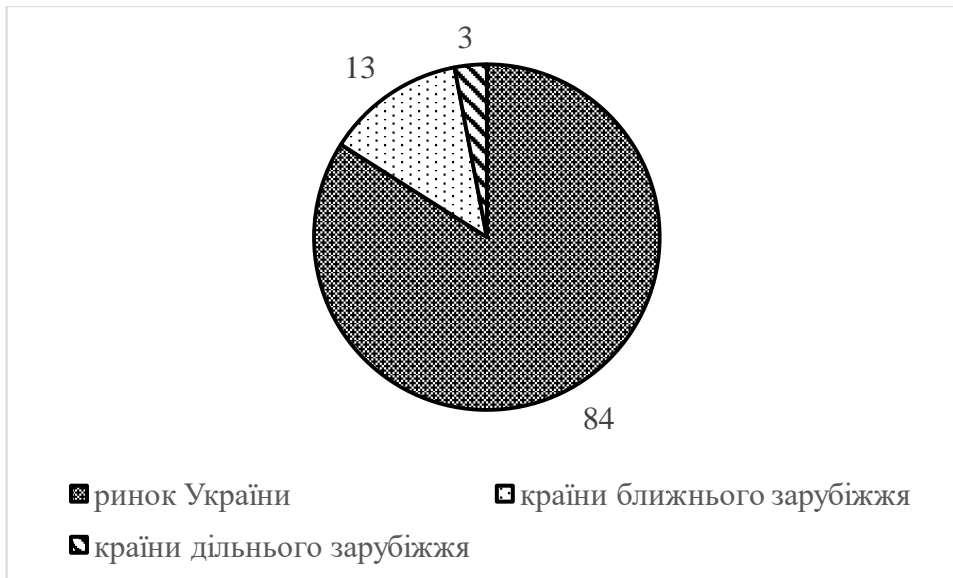


Рис. 2.2. Розподіл реалізованої продукції ПрАТ «Технолог» за ринками постачання у 2024р., %

Структура реалізації продукції ПрАТ «Технолог» за 2024 рік свідчить про чітко виражену орієнтацію підприємства на внутрішній ринок. Частка продажів в Україні становить 84 %, що демонструє високу залежність від національного споживача та стабільність позицій компанії на внутрішньому ринку. Така концентрація може бути зумовлена як значним попитом на продукцію всередині країни, так і наявністю сформованих каналів збуту, партнерських мереж та усталених логістичних моделей.

Продажі до країн ближнього зарубіжжя становлять 13 %, що вказує на помірну активність у регіональній експортній експансії. Цей сегмент є перспективним для подальшого розширення присутності підприємства, адже країни сусідніх ринків зазвичай мають схожі споживчі вподобання, регуляторні вимоги та логістичні умови, що спрощує вихід і масштабування поставок.

Найменшу частку становлять продажі до країн дальнього зарубіжжя — лише 3 %. Такий показник свідчить про обмежений рівень диверсифікації збуту та потребу у посиленні конкурентних позицій на глобальних ринках. Низька присутність на віддалених ринках може бути пов'язана з високими витратами на логістику, складнішими процедурними вимогами, недостатньою впізнаваністю бренду або високими стандартами сертифікації продукції.

Загалом структура реалізації демонструє домінування внутрішнього ринку та помірну, але все ж наявну експортну активність. Для підвищення стійкості підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку, доцільним є подальше розширення експортних напрямів, особливо в сегменті країн дальнього зарубіжжя, де потенціал зростання найбільший.

Більш детально структуру експорту підприємства представлено на рис. 2.3.

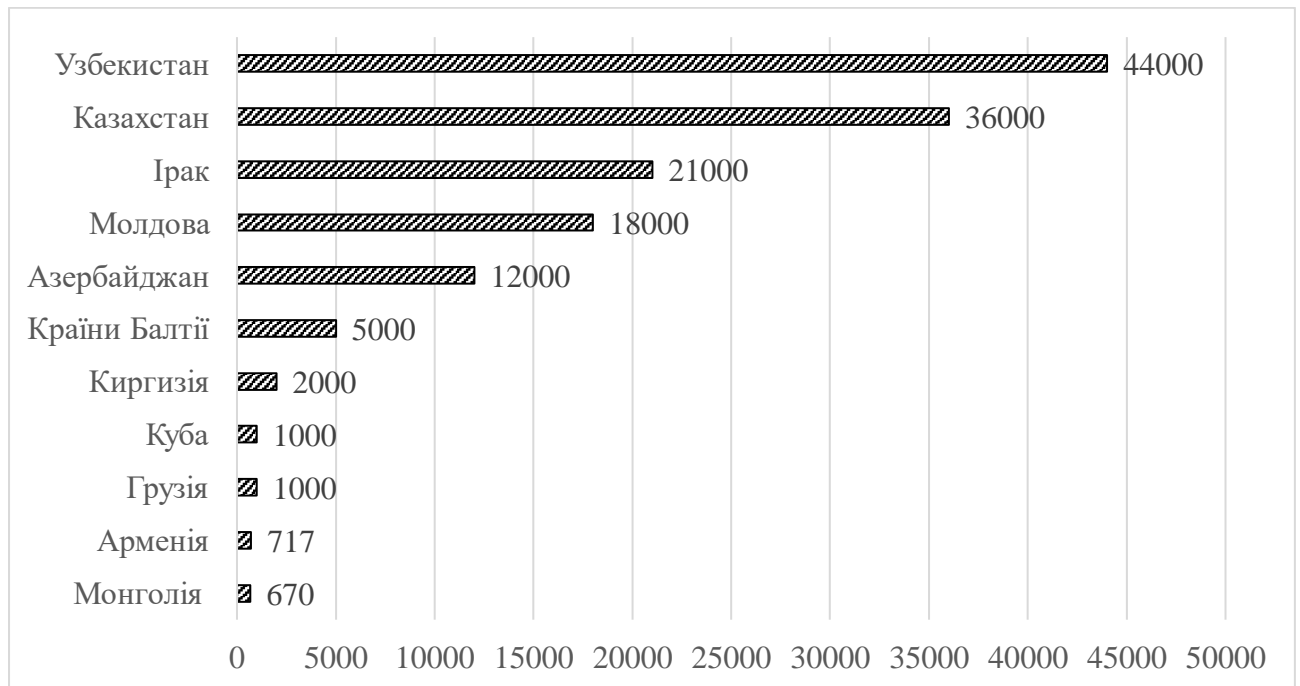


Рис. 2.3. Обсяг експорту продукції ПрАТ «Технолог» в розрізі країн у 2024р., тис. грн

У 2024 році експортна діяльність ПрАТ «Технолог» демонструє значну географічну диверсифікацію, проте обсяги поставок істотно різняться залежно від країни. Загальний аналіз свідчить про наявність як малих ринків збуту (до 1 млн грн), так і масштабних напрямів із десятками мільйонів гривень товарного експорту.

Найменші обсяги експорту зафіксовано в Монголію (670 тис. грн) та Вірменію (717 тис. грн), що може свідчити про обмеженість локального попиту, слабку ділову активність контрагентів або початкову фазу виходу компанії на ці ринки. Грузія та Куба мають однакові обсяги експорту — по 1 000 тис. грн, що вказує на певну стабільність постачань, але водночас наявність значного потенціалу для подальшого розширення.

Серед ринків із середнім рівнем експорту виділяються Киргизія (2 000 тис. грн) та країни Балтії (5 000 тис. грн). Порівняно вищий обсяг експорту до Балтійського регіону може бути зумовлений кращою логістичною інфраструктурою, вищою купівельною спроможністю та наявністю стійких партнерських зв'язків.

Більш вагомими ринками є Азербайджан (12 000 тис. грн), Молдова (18 000 тис. грн) та Ірак (21 000 тис. грн). Такі обсяги свідчать про добре сформований попит на продукцію підприємства та стабільні торговельні відносини. Молдова й Азербайджан традиційно демонструють сприятливі умови для ділового співробітництва, що може пояснювати поступове нарощування експорту.

Найбільші експортні ринки — Казахстан (36 000 тис. грн) та Узбекистан (44 000 тис. грн). Сукупно ці дві країни формують найбільшу частку міжнародних поставок, що може бути наслідком високої потреби регіону в продукції ПрАТ «Технолог», вигідної логістики та тривалих партнерських відносин. Це також вказує на географічний фокус підприємства на Центральній Азії, де спостерігається стабільно високий попит.

Отже, у структурі експорту простежується домінування ринків Центральної та Південної Азії, значуща роль країн пострадянського простору та відносно невеликі, але потенційно перспективні ринки інших регіонів. Таке поєднання свідчить про диверсифіковану, але нерівномірну географію експорту, де ключові країни створюють основу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тоді як інші напрями залишаються перспективними зонами для майбутнього розширення.

Перспективність виробництва полягає в якісному та кількісному розширенні асортименту. У зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням РФ на територію України 24 лютого 2022 року та ведення військових дій стратегічні плани Товариства щодо розвитку та розширення діяльності, а також виконання планів щодо отримання прибутку зазнали значних змін. Перспективність надання послуг полягає в якісному та кількісному розширенні обслуговування юридичних осіб. Залежність від сезонних змін є незначною. Основними ризиками в діяльності емітента є зміни у податковому законодавстві

та порушення термінів розрахунків з боку контрагентів. Також негативно впливають на діяльність товариства загальнодержавні особливості, а саме: постійні фінансово-економічні зміни, політична ситуація, податкова політика. Всі ці фактори можуть призвести до зменшення попиту та обсягу виробництва і призвести до зменшення прибутку Товариства. Заходи підприємства щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення ринків збуту полягають в оперативному реагуванні на зміни у податковому законодавстві, розширенні номенклатури та якості продукції.

Основним методом продажу є продаж товарів за довгостроковими договорами поставки. Стан розвитку галузі, у якій здійснює свою діяльність емітент характеризується перевищенням пропозиції над попитом, положення підприємства на ринку характеризується як стабільне. Компанія передбачає у перспективі розширення виробничих потужностей. Постачальником за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% в загальному об'ємі постачання є АТ «Лекхім» (сировина основна та допоміжна, пакувальні матеріали, реактиви, основні засоби, послуги), ТОВ «Універсальне агентство «Про-Фарма» (рекламні послуги), ТОВ «Черкасиенергозбут» (електроенергія).

Результати аналізу динаміки обсягів реалізації продукції та географічної структури експорту свідчать про активний розвиток підприємства, розширення його присутності на зовнішніх ринках і зміцнення конкурентних позицій. Проте досягнення та утримання позитивних тенденцій потребують не лише ефективної виробничо-збутової діяльності, а й належної організації внутрішніх управлінських процесів. Подальше дослідження має бути спрямоване на оцінку системи управління та організаційної структури ПрАТ «Технолог», оскільки саме якість управлінських рішень, побудова функціональних взаємозв'язків і розподіл повноважень визначають здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Тому наступним кроком є комплексний аналіз існуючої системи управління та організаційної структури підприємства з метою виявлення їх сильних сторін, потенційних обмежень і можливостей удосконалення.

Органи управління підприємства представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Органи управління ПрАТ «Технолог»

Назва органу управління (контролю)	Кількісний склад органу управління (контролю)
Наглядова рада	Голова та 2 члени наглядової ради
Правління	Голова правління - Генеральний директор, 4 члени правління
Ревізор	Одноосібний
Загальні збори акціонерів	Згідно переліку на дату обліку

Система управління ПрАТ «Технолог» має чітко вибудовану систему органів контролю та стратегічного керівництва, що відповідає вимогам корпоративного управління акціонерних товариств. Вищим органом управління традиційно виступають Загальні збори акціонерів, які формують основу власницького контролю та ухвалюють ключові рішення щодо діяльності підприємства. Наглядова рада у складі голови та двох членів виконує функції стратегічного нагляду, контролює діяльність виконавчих органів і забезпечує баланс інтересів акціонерів. Оперативне управління компанією здійснює Правління, яке включає генерального директора як голову та чотирьох членів правління, що дозволяє забезпечити колегіальність у прийнятті управлінських рішень і розподіл сфер відповідальності. Система внутрішнього контролю підсилена одноосібним ревізором, який відповідає за фінансовий контроль і дотримання нормативних вимог. Загалом така структура відзначається функціональною завершеністю, встановленим механізмом підзвітності та забезпечує як стратегічний, так і операційний рівні управління, що сприяє стабільності та прозорості діяльності ПрАТ «Технолог».

Організаційна структура ПрАТ «Технолог» (додаток А) має ієрархічний, чітко регламентований характер, що відповідає вимогам фармацевтичної галузі, де ключовими є контроль якості, дотримання стандартів виробництва, регуляторних норм і безперервне документування процесів. На чолі структури знаходиться Голова правління – Генеральний директор, що забезпечує єдиноначальність, централізоване стратегічне управління та координацію діяльності всіх підрозділів. Йому підпорядковується директор, який виконує

функції оперативного управління та контролю за роботою функціональних служб.

Помітним елементом структури є блок якості, представлений відділом забезпечення якості, відділом контролю якості, мікробіологічною лабораторією, контрольно-аналітичною лабораторією та виробничими підрозділами. Така деталізація та розподіл повноважень свідчать про високий рівень спеціалізації та відповідність міжнародним фармацевтичним стандартам GMP, які вимагають наявності окремих функцій контролю та забезпечення якості.

Важливою складовою є уповноважена особа, відповідальна за фармаконагляд (УОВФ), що забезпечує контроль за безпекою лікарських засобів на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Це підкреслює орієнтацію підприємства на відповідність регуляторним вимогам ЄС та України у сфері фармаконагляду.

У структурі чітко виділено підрозділи технічного забезпечення та інженерії: головний інженер, енергомеханічний відділ, метролог, відділ ІТ, інженери з автоматизації, охорони праці та технічного обслуговування. Це свідчить про високий рівень технологізації виробництва та орієнтацію на модернізацію технічної інфраструктури, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації.

Блок розвитку та реєстрації відповідає за інноваційність, розширення асортименту, впровадження нових продуктів і роботу з регуляторними органами. Наявність таких підрозділів відображає стратегічний фокус компанії на R&D, створенні конкурентних препаратів та освоєнні нових ринків.

Значну роль відіграють фінансово-економічні та адміністративні служби, зокрема бухгалтерія, відділ кадрів, відділ постачання та збуту, транспортна дільниця та господарський підрозділ. Це забезпечує повний цикл забезпечення діяльності підприємства – від постачання сировини до реалізації готової продукції.

Структура підприємства є лінійно-функціональною. Її переваги включають:

чіткий розподіл повноважень і відповідальності;

високу спеціалізацію підрозділів;

ефективність управління якістю та виробництвом;
відповідність галузевим стандартам і регуляторним вимогам;
можливість контролювати складні технологічні процеси.

Водночас структура потребує подальшої адаптації до вимог цифрової трансформації, зокрема:

посилення аналітичної функції HR та виробничої аналітики;
розширення IT-підрозділу та функції кібербезпеки;
удосконалення комунікації між підрозділами через цифрові платформи;
можливого переходу до елементів процесного чи матричного управління для підвищення гнучкості.

Загалом організаційна структура ПрАТ «Технолог» є розвиненою та адекватною масштабу і специфіці діяльності підприємства. Вона забезпечує надійне управління виробництвом і якістю продукції, однак потребує поступового оновлення відповідно до сучасних викликів цифровізації та вимог глобального фармацевтичного ринку.

Після розгляду організаційної структури та системи управління підприємством доцільним є перехід до аналізу результатів його господарської діяльності, оскільки саме фінансово-економічні показники дозволяють оцінити ефективність функціонування управлінських рішень та організаційних механізмів. Вони відображають реальний стан розвитку підприємства, рівень використання ресурсів, продуктивність праці та результативність виробничих процесів. Тому подальший етап дослідження полягає у вивченні ключових економічних показників ПрАТ «Технолог» у динаміці за 2022–2024 рр., що дасть можливість виявити тенденції зростання або погіршення та сформулювати висновки щодо ефективності господарювання (табл. 2.2).

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції демонструє стійке зростання: з 575 249 тис. грн у 2022 р. до 837 217 тис. грн у 2024 р. Абсолютний приріст порівняно з 2022 р. становить 261 968 тис. грн, а порівняно з 2023 р. — 126 437 тис. грн. Збільшення доходу свідчить про посилення ринкових позицій підприємства, розширення обсягів збуту та ефективність комерційної політики.

Показники господарської діяльності ПрАТ «Технолог» за 2022-2024рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	575249	710780	837 217	261 968	126437
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	421	420	413	-8	-7
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	116498	125394	169688	53 190	44294
Матеріальні затрати, тис. грн.	252505	315028	308 390	55 885	-6638
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	230634,5	270581	317307	86 673	46726
Амортизація, тис. грн.	25715	23389	30 995	5 280	7606
Оборотні активи, тис. грн.	476935	474922	734 422	257 487	259500
Продуктивність праці, тис. грн.	1366,39	1692,33	2027,16	661	335
Матеріаловіддача, грн.	2,28	2,26	2,71	0,4	0,5
Фондовіддача основних засобів, грн.	2,49	2,63	2,64	0,1	0,0
Фондоємність продукції, коп.	0,40	0,38	0,38	0,0	0,0

Середньооблікова чисельність персоналу протягом трьох років має тенденцію до незначного скорочення (з 421 до 413 осіб). Це може бути пов'язано з оптимізацією структури виробництва, автоматизацією окремих процесів або природною плинністю кадрів. Водночас зменшення чисельності на тлі зростання доходу свідчить про підвищення ефективності праці.

Про це також говорить значне зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи — з 116 498 тис. грн у 2022 р. до 169 688 тис. грн у 2024 р. Приріст за два роки становить 53 190 тис. грн (порівняно з 2022 р.) і 44 294 тис. грн (порівняно з 2023 р.). Це може відображати політику підвищення мотиваційних стимулів, індексацію заробітних плат чи залучення більш кваліфікованих фахівців.

Матеріальні витрати у 2023 р. зросли до 315 028 тис. грн, але у 2024 р. дещо знизилися до 308 390 тис. грн. Зменшення витрат на 6 638 тис. грн порівняно з 2023 р. може свідчити про оптимізацію закупівель або зменшення цін на матеріальні ресурси, при збереженні високих обсягів виробництва.

Середньорічна вартість основних засобів показує суттєве зростання — з 230 634,5 тис. грн у 2022 р. до 317 307 тис. грн у 2024 р. Це вказує на активне оновлення виробничих фондів, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Приріст за два роки становить 86 673 тис. грн.

Амортизаційні відрахування також зросли з 25 715 до 30 995 тис. грн, що пов'язано із введенням в експлуатацію нових основних засобів.

Обсяг оборотних активів значно збільшився — з 476 935 тис. грн до 734 422 тис. грн у 2024 р. Приріст понад 257 млн грн свідчить про розширення виробничої діяльності, збільшення запасів або зростання дебіторської заборгованості.

Підвищення продуктивності праці є одним із найбільш позитивних результатів: показник зріс з 1366,39 тис. грн до 2027,16 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів, автоматизацію процесів та зростання ефективності праці.

Матеріаловіддача збільшилася з 2,28 грн до 2,71 грн, що означає підвищення результативності використання матеріальних ресурсів і зменшення матеріалоємності продукції.

Фондовіддача основних засобів демонструє стабільні результати (2,49 грн → 2,64 грн), що підтверджує ефективність інвестицій у виробничі фонди.

Фондоємність продукції за весь період утримується на рівні 0,38–0,40 коп., що характеризує стабільну ефективність використання основних засобів у процесі виробництва.

Після оцінювання загальних тенденцій у господарській діяльності підприємства доцільним є поглиблене вивчення динаміки його фінансових результатів, адже саме показники доходів, витрат, валового та чистого прибутку відображають ефективність використання ресурсів і здатність забезпечувати стабільний розвиток. Аналіз фінансових результатів дозволяє визначити ключові

драйвери зміни прибутковості, оцінити рівень рентабельності та виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Технолог» у довгостроковій перспективі.

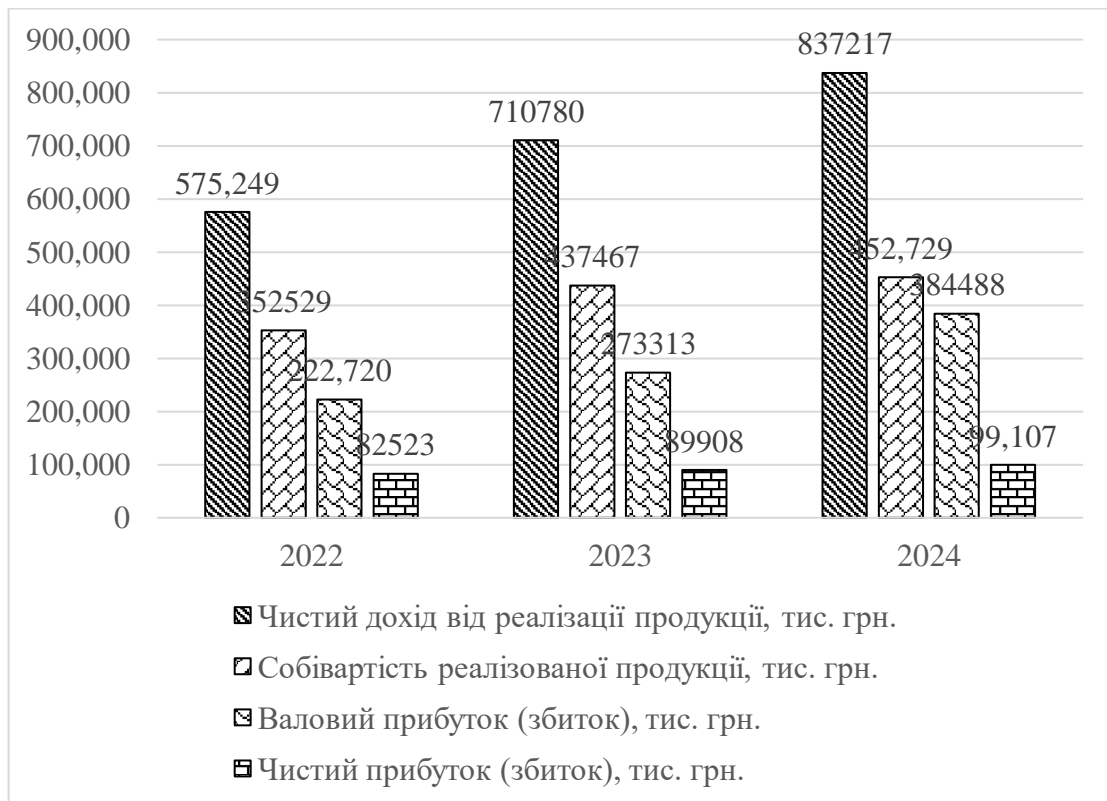


Рис. 2.4. Фінансові результати ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

У 2022–2024 рр. фінансові результати ПрАТ «Технолог» демонструють стабільне зростання основних показників ефективності, що свідчить про підвищення рентабельності діяльності та покращення позицій підприємства на ринку. Насамперед помітним є значне нарощення чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 р. становив 837,2 млн грн, що на 261,97 млн грн більше, ніж у 2022 р., та на 126,44 млн грн більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про розширення обсягів продажів та посилення попиту на продукцію підприємства.

Паралельно зростала і собівартість реалізованої продукції, однак темпи цього зростання були помірнішими. У 2024 р. собівартість склала 452,7 млн грн, що на 100,2 млн грн більше, ніж у 2022 р., та лише на 15,26 млн грн більше, ніж у 2023 р. Така динаміка вказує на певне уповільнення зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Це відображається у показниках валового прибутку, який зріс найдинамічніше. У 2024 р. валовий прибуток досяг 384,5 млн грн, збільшившись на 161,77 млн грн порівняно з 2022 р. та на 111,17 млн грн порівняно з 2023 р. Тобто підприємство змогло не лише забезпечити збільшення обсягів продажу, а й покращити маржинальність продукції.

Позитивна тенденція прослідковується і в показнику чистого прибутку, який у 2024 р. становив 99,1 млн грн. Це на 16,58 млн грн більше, ніж у 2022 р., та на 9,2 млн грн більше, ніж у 2023 р. Попри те що приріст прибутку є менш стрімким, ніж зростання валового прибутку, він свідчить про здатність підприємства ефективно контролювати операційні витрати та забезпечувати фінансову стійкість.

Загалом аналіз показує, що ПрАТ «Технолог» у 2022–2024 рр. продемонструвало усталене зростання доходів, покращення операційної ефективності та стабільне збільшення прибутковості, що вказує на успішність обраної стратегії розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу сформулювати загальне уявлення про його прибутковість, рентабельність та ефективність використання ресурсів у динаміці 2022–2024 рр. Проте для комплексного оцінювання економічного стану ПрАТ «Технолог» важливо також дослідити структуру та зміни в активах підприємства, оскільки саме вони виступають основою операційної діяльності, визначають інвестиційний потенціал та можливості подальшого розвитку. Аналіз активів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство формує свій ресурсний базис, забезпечує ліквідність і підтримує оптимальне співвідношення між необоротними та оборотними активами.

Структура активів ПрАТ «Технолог» демонструє стійку тенденцію до зростання впродовж трирічного періоду. Загальна вартість активів у 2024 р. становила 1 106 257 тис. грн, що значно більше порівняно з 720 246 тис. грн у 2022 р. та 797 476 тис. грн у 2023 р. Це зростання свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства, посилення інвестиційної активності та збільшення обсягів операційної діяльності.

Особливо суттєво збільшилися необоротні активи, які у 2024 р. досягли 371 835 тис. грн. Порівняно з 2022 р. їх приріст склав 128 524 тис. грн, а з 2023 р. — 49 281 тис. грн. Така динаміка вказує на оновлення та нарощення матеріально-технічної бази, модернізацію виробничих потужностей і, ймовірно, інвестиції у нове обладнання та технології. Це позитивний сигнал, оскільки розширення необоротних активів є основою довгострокової конкурентоспроможності.

Ще більш стрімко зросли оборотні активи, які у 2024 р. становили 734 422 тис. грн, що на 257 487 тис. грн більше, ніж у 2022 р., та на 259 500 тис. грн більше, ніж у 2023 р. Такий значний ріст може бути пов'язаний зі збільшенням запасів, дебіторської заборгованості чи грошових коштів, що, з одного боку, свідчить про розширення операційної діяльності та зростання обсягів виробництва, а з іншого — вимагає подальшої оцінки рівня ліквідності та структури оборотних активів.

Показник необоротних активів та груп вибуття протягом трьох років залишався нульовим, що означає відсутність повністю знецінюваних активів або активів, призначених для продажу.

Загалом тенденції підтверджують нарощення економічного потенціалу підприємства, активний розвиток та посилення фінансової стійкості. Проте значний приріст оборотних активів потребує детальнішого аналізу структури запасів та дебіторської заборгованості, щоб уникнути ризиків надмірного відволікання коштів з обороту.

Структура активів підприємства у 2022–2024 рр. характеризується стабільною перевагою оборотних активів, частка яких протягом періоду коливається в межах 59–66% (рис. 2.5). Це свідчить про високу мобільність ресурсів та орієнтованість на підтримання значних виробничих запасів, що є типовим для підприємств виробничої сфери.

Частка необоротних активів у 2023 р. зросла до 40,4%, що може бути результатом придбання нового обладнання або розширення виробничих потужностей. Проте у 2024 р. вона знову дещо знизилася — до 33,6%, що зумовлено випереджальним зростанням оборотних активів. Це може свідчити

про збільшення обсягів виробництва і продажів, що потребувало нарощування запасів та інших оборотних ресурсів.

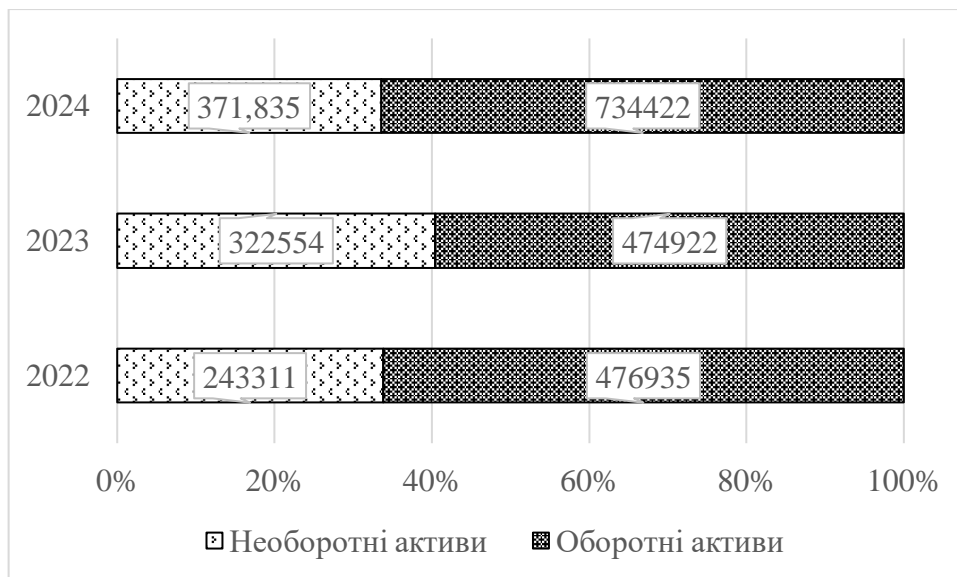


Рис. 2.5. Співвідношення оборотних та необоротних активів ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр., %

Загалом структура активів виглядає збалансованою: підприємство одночасно інвестує в оновлення основних засобів та забезпечує достатню ліквідність через нарощування оборотних активів, що є позитивним сигналом щодо його фінансової гнучкості та стабільності.

Після оцінки структури активів підприємства та динаміки їх зміни доцільним є аналіз ефективності їх використання у процесі господарської діяльності. Оскільки оборотні активи забезпечують безперервність виробництва, формують поточний фінансовий цикл і напряду впливають на ліквідність і платоспроможність підприємства, важливо дослідити швидкість їх обертання та інтенсивність залучення у створення доходу. Саме ці аспекти відображені у наступній таблиці 2.3, що дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свій оборотний капітал у 2022–2024 рр.

У 2022–2024 рр. підприємство демонструє зростання чистого доходу від реалізації продукції, що позитивно впливає на оцінку ефективності використання оборотних активів. Збільшення доходу з 575,249 млн грн у 2022 р. до 837,217 млн грн у 2024 р. (+261,968 млн грн до 2022 р. та +126,437 млн грн до 2023 р.)

свідчить про активізацію збутової діяльності та розширення ринкових можливостей.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ
«Технолог» у 2022-2023рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2 022р.	2 023р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	575 249	710 780	837217	261968,00	126437,00
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Однорічний чистий дохід, тис. грн.	1597,91	1974,39	2325,60	727,69	351,21
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	446538,50	475928,50	601912,00	155373,50	125983,50
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,29	1,49	1,39	0,10	-0,10
Тривалість 1 обороту активів, дні	279	241	259	-20,63	17,77
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,78	0,67	0,72	-0,06	0,05

Однорічний чистий дохід також суттєво підвищився — з 1,598 млн грн у 2022 р. до 2,326 млн грн у 2024 р., що вказує на збільшення середньоденного обсягу реалізації та свідчить про зростання виробничо-збутової активності підприємства.

Водночас середній залишок оборотних активів збільшився з 446,539 млн грн у 2022 р. до 601,912 млн грн у 2024 р. (+155,374 млн грн), що зумовлено нарощуванням запасів і розширенням обсягу ресурсів, залучених до обороту. Це є природним результатом масштабування діяльності, однак така тенденція також потребує оцінки ефективності.

Коефіцієнт обертання оборотних активів покращився з 1,29 оборотів у 2022 р. до 1,49 у 2023 р., але знизився до 1,39 у 2024 р. Негативне відхилення –0,10 у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить про певне уповільнення оборотності. Це може бути пов'язано зі збільшенням запасів, розширенням виробництва або подовженням операційного циклу.

Тривалість одного обороту оборотних активів скоротилася з 279 днів у 2022 р. до 241 дня у 2023 р., однак у 2024 р. зросла до 259 днів. Зростання тривалості обороту на 17,77 дня у 2024 р. порівняно з 2023 р. вказує на те, що підприємству потрібно більше часу для перетворення вкладених ресурсів у грошові надходження, що може впливати на ліквідність.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів, який показує витрати оборотних активів на 1 грн доходу, змінився з 0,78 грн у 2022 р. до 0,72 грн у 2024 р. Зниження цього показника є позитивним, оскільки свідчить про більш раціональне використання оборотних активів і зменшення капіталоемності обороту.

У цілому підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання доходів і покращення ефективності використання оборотних активів у порівнянні з 2022 р., хоча у 2024 р. спостерігається деяке уповільнення оборотності порівняно з 2023 р. Це вказує на потребу оптимізації обсягів запасів, прискорення оборотного циклу та підвищення дисципліни управління оборотними ресурсами.

Для забезпечення цілісності дослідження після аналізу ділової активності доцільно перейти до оцінювання платоспроможності підприємства, оскільки швидкість обороту ресурсів безпосередньо впливає на можливість своєчасно виконувати зобов'язання. Саме показники ліквідності дозволяють визначити, наскільки ефективно ПрАТ «Технолог» здатне перетворювати свої активи на грошові кошти для покриття поточних боргів та підтримання фінансової стійкості (рис. 2.6).

У 2022–2024 рр. спостерігається неоднозначна динаміка ліквідності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє суттєве зниження: з 0,045 у 2022 р. до 0,131 у 2023 р., а у 2024 р. — різкий спад до 0,003, що є значно нижче нормативного значення $>0,2$. Така тенденція свідчить про критично низький рівень миттєвих платіжних засобів (грошових коштів і їх еквівалентів) у 2024 році, що суттєво обмежує здатність підприємства негайно погашати найтерміновіші зобов'язання. Відхилення від нормативу складає $-0,197$, що вказує на ризики короткострокової платоспроможності.

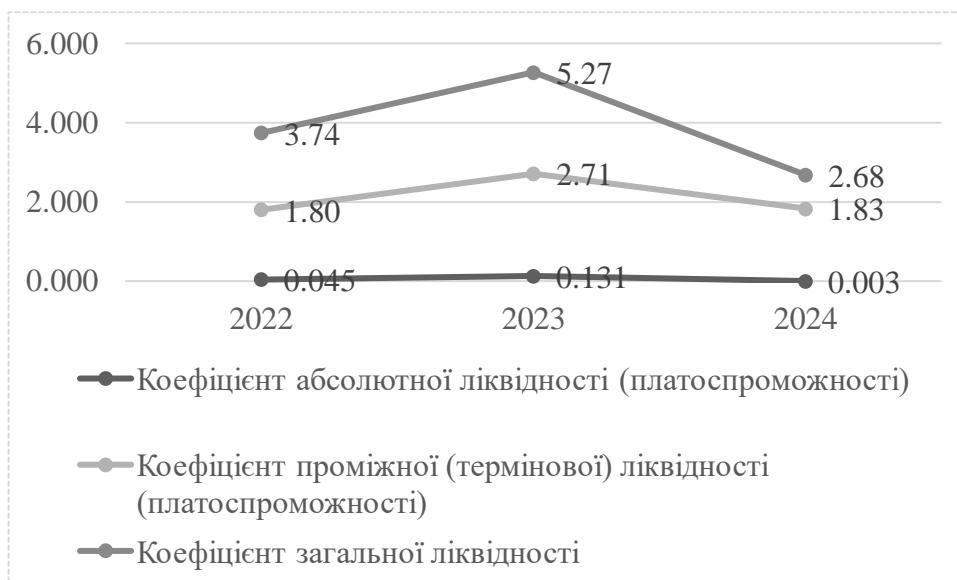


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

Коефіцієнт проміжної ліквідності, що враховує також дебіторську заборгованість, у 2022 р. становив 1,80, у 2023 р. — 2,71, а у 2024 р. — 1,83. Незважаючи на зниження в останньому році, показник залишається вище нормативного значення ($>0,7$), а відхилення від нормативу становить +1,13, що свідчить про достатність швидкоореалізованих активів для покриття короткострокових зобов'язань. Динаміка демонструє погіршення у 2024 р., однак запас фінансової маневреності поки що зберігається.

Коефіцієнт загальної ліквідності також демонструє нестійку тенденцію: у 2022 р. — 3,74, у 2023 р. — 5,27, у 2024 р. — 2,68. Незважаючи на зниження, він залишається вище нормативу (>1), а відхилення від нормативного значення становить +1,68, що свідчить про загальну достатність оборотних активів для покриття всіх короткострокових зобов'язань. Зниження коефіцієнта вказує на зростання поточних зобов'язань або зниження ліквідності активів, але критичної загрози платоспроможності на цьому рівні немає.

Загалом, оцінюючи ліквідність ПрАТ «Технолог», можна зробити висновок, що у 2024 р. спостерігається погіршення фінансового стану за рахунок різкого скорочення ліквідних активів. Проте збереження коефіцієнтів проміжної та загальної ліквідності вище нормативних значень свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг оборотних ресурсів для погашення поточних

боргів, хоча структура активів потребує оптимізації, а рівень грошових коштів — відновлення.

Після оцінки рівня ліквідності важливо дослідити структуру формування фінансових ресурсів підприємства, оскільки саме їх склад та динаміка визначають фінансову стійкість, здатність підприємства забезпечувати операційну діяльність, інвестувати у розвиток та своєчасно виконувати зобов'язання. Аналіз джерел фінансування дозволяє визначити, наскільки збалансованою є капітальна структура ПрАТ «Технолог», а також оцінити тенденції зміни частки власного та позикового капіталу у 2022–2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Джерела фінансових ресурсів ПрАТ «Технолог» у 2022–2023рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки			Відхилення у %, (+;-) 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Власний капітал	617481	707389	813861	-12,16	-15,13
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	17971	1,62	1,62
Поточні зобов'язання і забезпечення	102765	90087	274425	10,54	13,51
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0	0	0,00	0,00
Разом	720246	797476	1106257	x	x

У 2022–2024 рр. структура фінансових ресурсів ПрАТ «Технолог» зазнала суттєвих змін, що свідчить про перегляд підприємством політики фінансування. Насамперед варто зазначити, що власний капітал, який традиційно є основою фінансової стійкості, демонструє позитивну динаміку: його обсяг збільшився з 617 481 тис. грн у 2022 р. до 813 861 тис. грн у 2024 р. Хоча у відсотковому розрізі темпи приросту вказані як від'ємні (–12,16% до 2022 р. та –15,13% до 2023 р.), ці значення варто тлумачити як частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування, яка скорочується через більш стрімке зростання загальних активів та зобов'язань підприємства. Це означає: попри збільшення абсолютного обсягу власного капіталу, його питома вага зменшується.

Довгострокові зобов'язання з'являються лише у 2024 р., досягнувши 17 971 тис. грн, що становить приріст 1,62% до попередніх періодів. Поява цього джерела фінансування свідчить про розширення інвестиційних або інноваційних проєктів, які потребують довгострокових вкладень, а також про диверсифікацію структури капіталу шляхом залучення більш стабільних та тривалих за своєю природою ресурсів.

Поточні зобов'язання зросли у 2024 р. майже утричі — від 102 765 тис. грн у 2022 р. та 90 087 тис. грн у 2023 р. до 274 425 тис. грн у 2024 р. Приріст склав 10,54% та 13,51% відповідно. Така динаміка свідчить про суттєве збільшення короткострокового боргового навантаження. Зростання поточних зобов'язань може бути пов'язане з інтенсифікацією виробничої діяльності, розширенням операційного циклу, більшими витратами на матеріали та оплату праці, а також активним використанням кредиторської заборгованості як джерела фінансування оборотного капіталу. Водночас таке збільшення поточних зобов'язань знижує рівень короткострокової фінансової стійкості та потребує посилення контролю за розрахунково-платіжною дисципліною.

Загалом, загальна сума джерел фінансових ресурсів у 2024 р. зросла до 1 106 257 тис. грн, що значно перевищує рівні попередніх років (720 246 тис. грн у 2022 р. та 797 476 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про масштабування діяльності підприємства та активізацію його інвестиційної та операційної активності. Однак структура фінансування стала більш залежною від позикових ресурсів, що потенційно підвищує фінансові ризики та потребує ефективного управління борговим навантаженням.

Таким чином, ПрАТ «Технолог» у 2022–2024 рр. демонструє інтенсивний розвиток та нарощування фінансових ресурсів, зберігаючи сильну позицію за обсягом власного капіталу, але водночас збільшуючи залежність від короткострокових зобов'язань. Надалі підприємству доцільно забезпечити оптимізацію структури капіталу шляхом збалансування частки коротко- та довгострокового фінансування, що дозволить підтримувати стабільність і підвищити інвестиційну привабливість.

Після оцінювання структури фінансових ресурсів підприємства та динаміки їх зміни важливо проаналізувати, наскільки сформоване поєднання власного та позикового капіталу забезпечує ПрАТ «Технолог» достатній рівень фінансової незалежності та стабільності. З цією метою доцільним є дослідження ключових показників фінансової стійкості, які відображають здатність підприємства функціонувати без ризику втрати платоспроможності у довгостроковій перспективі.

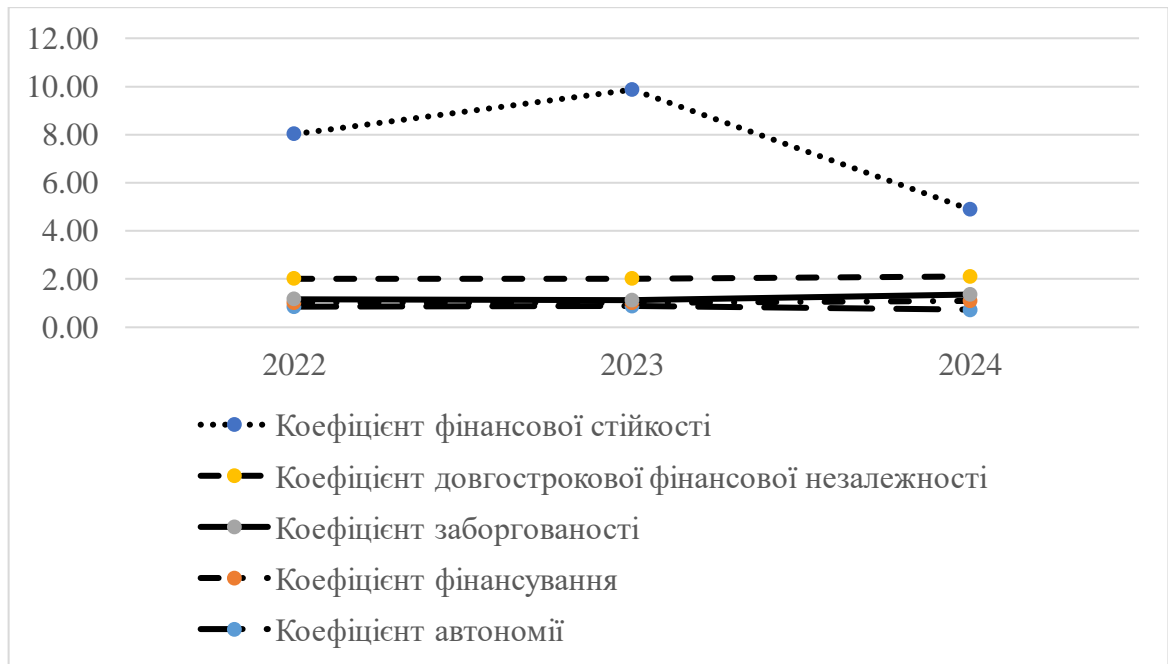


Рис. 2.7. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Технолог» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві структурні зміни у співвідношенні власного та залученого капіталу. Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній вартості активів, у 2022–2023 рр. перебував на високому рівні — 0,86 та 0,89 відповідно, що значно перевищує нормативне значення ($>0,5$) і вказує на фінансову незалежність підприємства. Однак у 2024 р. показник знизився до 0,74. Попри зменшення, він залишається в межах фінансової стабільності, хоча й демонструє посилення залежності від позикових ресурсів.

Цю тенденцію підтверджує коефіцієнт фінансування, який відображає співвідношення залученого та власного капіталу. Якщо у 2022–2023 рр. він становив 0,17 і 0,13 (що значно нижче нормативного значення <1), то у 2024 р. підвищився до 0,36. Показник залишається у безпечних межах, але його зростання свідчить про нарощення обсягу зобов'язань, що потребує уваги з боку менеджменту щодо контролю боргового навантаження.

Зростання боргової складової прослідковується також у динаміці коефіцієнта заборгованості: з 0,14 у 2022 р. та 0,11 у 2023 р. він підвищився до 0,26 у 2024 р. Значення все ще суттєво нижче нормативного ($<0,5$), що свідчить про стійке фінансове становище, однак негативна динаміка вказує на обережне посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим показником є коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, який демонструє можливість підприємства фінансувати свої активи за рахунок стабільних джерел. Значення 0,86–0,89 у 2022–2023 рр. свідчило про високий рівень надійності. У 2024 р. показник знизився до 0,75, що продовжує тенденцію зменшення частки власного капіталу, але все ще перебуває на прийнятному рівні, наближеному до рекомендованого ($\rightarrow 1$).

Найбільш чутливим є коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує співвідношення суми власного і довгострокового позикового капіталу до короткострокових зобов'язань. У 2022–2023 рр. його значення становило 6,01 та 7,85, що значно вище нормативу (>1) і свідчило про надзвичайно високий запас фінансової міцності. Проте у 2024 р. коефіцієнт різко знизився до 2,78. Хоча це значення також перевищує норматив, така динаміка демонструє подвоєння боргового навантаження та зменшення фінансового резерву. Причиною є суттєве зростання короткострокових зобов'язань, про що свідчили попередні розрахунки.

У підсумку, ПрАТ «Технолог» у 2024 р. зберігає фінансову стійкість і достатній рівень автономії, однак тенденції до зростання зобов'язань і зниження частки власного капіталу в структурі фінансових ресурсів свідчать про необхідність посилення контролю за борговою політикою, оптимізації витрат та підтримання балансу між власними та позиковими джерелами фінансування.

Для подальшого дослідження необхідно забезпечити логічне поєднання оцінки фінансової стійкості підприємства з аналізом формування його власних оборотних ресурсів. Адже саме динаміка власних оборотних коштів характеризує здатність підприємства підтримувати безперервність операційної діяльності, фінансувати обіговий капітал за рахунок внутрішніх джерел та забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Тому наступним кроком є аналіз змін у структурі власного капіталу та необоротних активів, що дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства власними ресурсами для формування оборотного капіталу.

Таблиця 2.5

Власні оборотні кошти ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Власний капітал, тис. грн.	617 481	707389	813861	196380	106472
Необоротні активи, тис. грн.	243311	322554	371835	128524	49281
Власні оборотні кошти, тис. грн.	374170	384835	442026	67856	57191

У 2022–2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку за обсягом власних оборотних коштів. У 2022 році їх величина становила 374 170 тис. грн, у 2023 році – 384 835 тис. грн, а у 2024 році зросла до 442 026 тис. грн. Тобто приріст щодо 2022 року склав 67 856 тис. грн, а щодо 2023 року – 57 191 тис. грн, що свідчить про стійке зростання внутрішніх фінансових можливостей підприємства для підтримки оборотного капіталу.

Основним фактором формування ВОК є різниця між величиною власного капіталу та вартістю необоротних активів. Власний капітал підприємства протягом періоду стабільно зростає: з 617 481 тис. грн у 2022 році до 813 861 тис. грн у 2024 році. Збільшення власного капіталу на 196 380 тис. грн за два роки свідчить про нарощення фінансової бази, що підвищує рівень фінансової незалежності підприємства.

Паралельно відбувалося зростання вартості необоротних активів – з 243 311 тис. грн у 2022 році до 371 835 тис. грн у 2024 році. Проте темпи приросту необоротних активів (+128 524 тис. грн за два роки) були нижчими, ніж темпи зростання власного капіталу, що позитивно вплинуло на обсяг власних

оборотних коштів. Це означає, що значна частина збільшеного власного капіталу спрямовувалась не лише на інвестиції у довгострокові активи, а й на зміцнення оборотного капіталу.

Зростання власних оборотних коштів свідчить про підвищення здатності підприємства фінансувати свою поточну діяльність за рахунок власних ресурсів, а не за рахунок позикових коштів. Це позитивно впливає на показники ліквідності та фінансової стійкості, адже підприємство зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підтримує достатній рівень маневреності капіталу.

Отже, динаміка власних оборотних коштів свідчить про посилення фінансової бази ПрАТ «Технолог», що створює умови для стабільного функціонування, забезпечення потреб у фінансуванні оборотних активів та зниження ризиків фінансової залежності у майбутніх періодах.

Завершальним кроком нашого аналізу є розрахунок показників рентабельності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

Показник	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2024
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	82523	89908	99107	16584	9199
Середня вартість активів, тис. грн.	683282,5	758861	959323	276040,5	200462
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	352 529	437467	452729	100200	15262
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	575 249	710780	837217	261968	126437
Власний капітал, тис. грн.	617 481	707389	813861	196380	106472
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	12,08	11,85	10,33	-1,75	-1,52
Рентабельність (збитковість) витрат, %	23,41	20,55	21,89	-1,52	1,34
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	14,35	12,65	11,84	-2,51	-0,81
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	13,36	12,71	12,18	-1,19	-0,53

Аналіз рентабельності ПрАТ «Технолог» за період 2022–2024 років демонструє неоднозначну динаміку: на тлі стабільного зростання абсолютних

показників прибутку спостерігається поступове зниження ефективності використання ресурсів.

Чистий прибуток підприємства демонструє позитивний тренд, збільшившись з 82 523 тис. грн у 2022 році до 99 107 тис. грн у 2024 році. Аналогічно зростає чистий дохід від реалізації (виручка), який у 2024 році сягнув 837 217 тис. грн, що на 261 968 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Однак, попри ріст доходів, показники рентабельності продажів та активів мають тенденцію до зниження.

Зокрема, рентабельність реалізації продукції скоротилася з 14,35% у 2022 році до 11,84% у 2024 році. Це свідчить про те, що темпи зростання витрат (адміністративних, на збут та інших операційних) випереджали темпи зростання виручки. Примітно, що рентабельність витрат після падіння у 2023 році до 20,55% дещо відновилася у 2024 році до рівня 21,89%, що вказує на певні заходи менеджменту з оптимізації собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність сукупних активів (ROA) знизилася з 12,08% до 10,33%. Таке падіння на фоні значного приросту середньої вартості активів (на 276 040,5 тис. грн за два роки) підтверджує іммобілізацію капіталу в менш прибуткових активах, таких як дебіторська заборгованість та запаси. Рентабельність власного капіталу (ROE) також зазнала незначного скорочення — з 13,36% до 12,18%, проте вона залишається вищою за рентабельність активів, що свідчить про ефективне використання підприємством залученого фінансування.

Отже, підприємство зберігає статус стабільно прибуткового, проте подальший розвиток вимагає посилення контролю над операційними витратами та прискорення оборотності оборотних коштів для відновлення показників рентабельності.

Таким чином, після проведення загального аналізу товариства як економічної системи у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи перейдемо до більш детального аналізу його соціальної складової, зокрема, людського потенціалу.

2.2. Оцінка ефективності системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог»

Узагальнення результатів оцінки організаційної структури, фінансово-господарських показників та загального управлінського функціонування ПрАТ «Технолог» дає змогу сформуванню цілісного уявлення про поточний стан підприємства, його сильні сторони та наявні обмеження. Проте для повної характеристики ефективності системи управління необхідно перейти до аналізу головного ресурсу компанії — її персоналу. Саме рівень сформованості, професійні характеристики та результативність кадрового потенціалу визначають здатність підприємства реалізувати стратегічні завдання та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

У цьому контексті наступним кроком є детальна оцінка ефективності системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог», яку доцільно розпочати з аналізу кадрового потенціалу підприємства, зокрема динаміки чисельності, структурних характеристик персоналу та ключових тенденцій його розвитку.

Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Технолог» наведена на рис. 2.8.

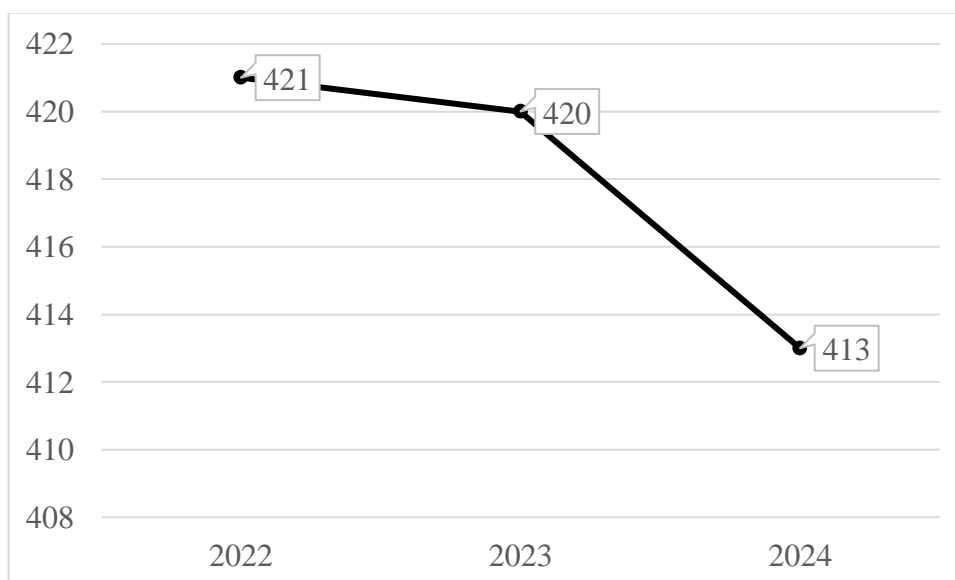


Рис. 2.8. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Технолог» у 2022-2023рр.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Технолог» свідчить про поступове скорочення кадрового складу протягом досліджуваного періоду. У

2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 421 особу, у 2023 році — 420 осіб, а у 2024 році вона зменшилася до 413 осіб. Таким чином, за два роки підприємство втратило 8 працівників порівняно з 2022 роком та 7 працівників порівняно з 2023 роком.

Скорочення чисельності персоналу не є різким, проте демонструє стале зниження, що може мати як об'єктивні, так і внутрішньоорганізаційні причини. З одного боку, така динаміка може свідчити про оптимізацію виробничих процесів, упровадження більш ефективних технологій або перегляд кадрової політики. З іншого боку, зменшення штату може бути індикатором кадрового відтоку, погіршення мотиваційного середовища або недостатнього оновлення персоналу. Додатковий аналіз якісного складу кадрів, рівня плинності та причин звільнень дозволить точніше оцінити вплив цих змін на ефективність управління людським потенціалом підприємства.

Після загальної оцінки чисельності персоналу доцільно більш детально розглянути внутрішню структуру кадрового складу підприємства. Це дозволить визначити, які саме категорії працівників формують ядро трудового потенціалу ПрАТ «Технолог», як змінюється їхня частка у загальній чисельності, та чи є ці зміни збалансованими з погляду ефективності управління та виробничих потреб. Для цього проаналізуємо динаміку питомої ваги основних категорій зайнятих.

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ПрАТ «Технолог» за категоріями працівників у
2022-2024рр., %**

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022р.	2023р.
	Управлінський персонал	19,7	19,6	19,6	-0,1
У тому числі:					
Керівники	5,7	5,7	5,8	0,1	0,1
Спеціалісти	11,2	11,2	11,4	0,2	0,2
Службовці	2,9	2,6	2,4	-0,4	-0,2
Виробничий персонал	80,3	80,4	80,4	0,1	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	x	x

У структурі персоналу підприємства протягом 2022–2024 рр. спостерігається загалом стабільне співвідношення між управлінським і виробничим персоналом. Частка управлінського персоналу у 2024 р. становила 19,6 %, що лише на 0,1 в. п. менше, ніж у 2022 р., та повністю відповідає рівню 2023 р. Така незначна зміна свідчить про збереження сталих підходів до формування управлінського апарату без суттєвого його розширення або скорочення.

У межах управлінського персоналу відбулися точкові зрушення. Частка керівників у 2024 р. зросла до 5,8 %, що на 0,1 в. п. вище порівняно як з 2022, так і з 2023 роком. Це може бути пов'язано з перерозподілом функцій, необхідністю посилення контролю чи створенням окремих управлінських позицій. Водночас частка спеціалістів зросла до 11,4 % (+0,2 в. п. до обох базових років), що свідчить про поступове посилення професійної складової управлінського персоналу та підвищення потреби у кваліфікованих фахівцях.

На відміну від цих груп, частка службовців демонструє спадну тенденцію: з 2,9 % у 2022 р. до 2,4 % у 2024 р. Зменшення на 0,4 в. п. порівняно з 2022 р. і на 0,2 в. п. порівняно з 2023 р. може пояснюватися оптимізацією адміністративних функцій, переходом на електронний документообіг або перерозподілом частини обов'язків між іншими категоріями персоналу.

Питома вага виробничого персоналу залишається надзвичайно стабільною: 80,3 % у 2022 р. і 80,4 % у 2023–2024 рр. Зростання лише на 0,1 в. п. за два роки свідчить про сталість виробничих процесів та відсутність значних змін у технологічній чи організаційній структурі підприємства.

Загалом структура персоналу ПрАТ «Технолог» характеризується незначними коливаннями та демонструє збалансоване співвідношення між управлінськими та виробничими кадрами. Тенденції до зростання питомої ваги спеціалістів та керівників при одночасному скороченні службовців свідчать про поступову професіоналізацію управлінського сегмента та оптимізацію допоміжних адміністративних функцій. Це може позитивно впливати на якість управлінських рішень і загальну результативність кадрового потенціалу підприємства.

У структурі персоналу ПрАТ «Технолог» протягом 2022–2024 рр. суттєвих коливань не спостерігається, однак окремі тенденції свідчать про поступове коригування управлінського та виробничого компонентів кадрового складу. Частка управлінського персоналу у 2024 р. становить 19,6 %, що практично відповідає показникам 2023 р. і лише на 0,1 в.п. нижче рівня 2022 р. Це свідчить про стабільність адміністративної ланки та відсутність істотних змін у системі управління.

У розрізі підкатегорій управлінського персоналу простежується помірне зростання частки керівників, яка у 2024 р. досягла 5,8 %, що на 0,1 в.п. більше від попередніх двох років. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією управлінських функцій або збільшенням потреби у контролі за виробничими процесами. Частка спеціалістів також зросла — до 11,4 %, що є позитивним сигналом щодо посилення аналітичного та технічного супроводу діяльності підприємства.

Найбільш помітним є скорочення питомої ваги службовців: з 2,9 % у 2022 р. до 2,4 % у 2024 р. Особливо різким було падіння у 2023 р., коли показник тимчасово зріс до 14,0 %, що, імовірно, пов'язано з уточненням кадрової структури або зміною методики обліку. Відхилення –11,6 % у 2024 р. відносно 2023 р. свідчить, що ця аномалія була усунена, і підприємство повернулося до типової структури підтримувального персоналу.

Частка виробничого персоналу залишається домінуючою і стабільною — 80,4 % у 2024 р., що практично не відрізняється від попередніх років. Це підкреслює виробничу орієнтованість підприємства й свідчить, що основний акцент у формуванні трудового потенціалу робиться саме на робітничих професіях, необхідних для забезпечення операційної діяльності.

Загалом, структура персоналу ПрАТ «Технолог» у 2024 р. характеризується збалансованістю: управлінська ланка зберігає сталу частку, спеціалісти поступово посилюють свій вплив, а виробничі працівники формують стабільну основу кадрового потенціалу. Це свідчить про відносну стабільність системи управління персоналом та її відповідність потребам підприємства.

Після оцінки складу працівників за категоріями логічним продовженням є аналіз їхнього освітнього рівня, адже саме він визначає потенціал розвитку компетентностей, здатність до інновацій та ефективність виконання управлінських і виробничих функцій. Освітня структура персоналу ПрАТ «Технолог» демонструє як певну стабільність, так і помірні зміни, що впливають на якість людського капіталу.

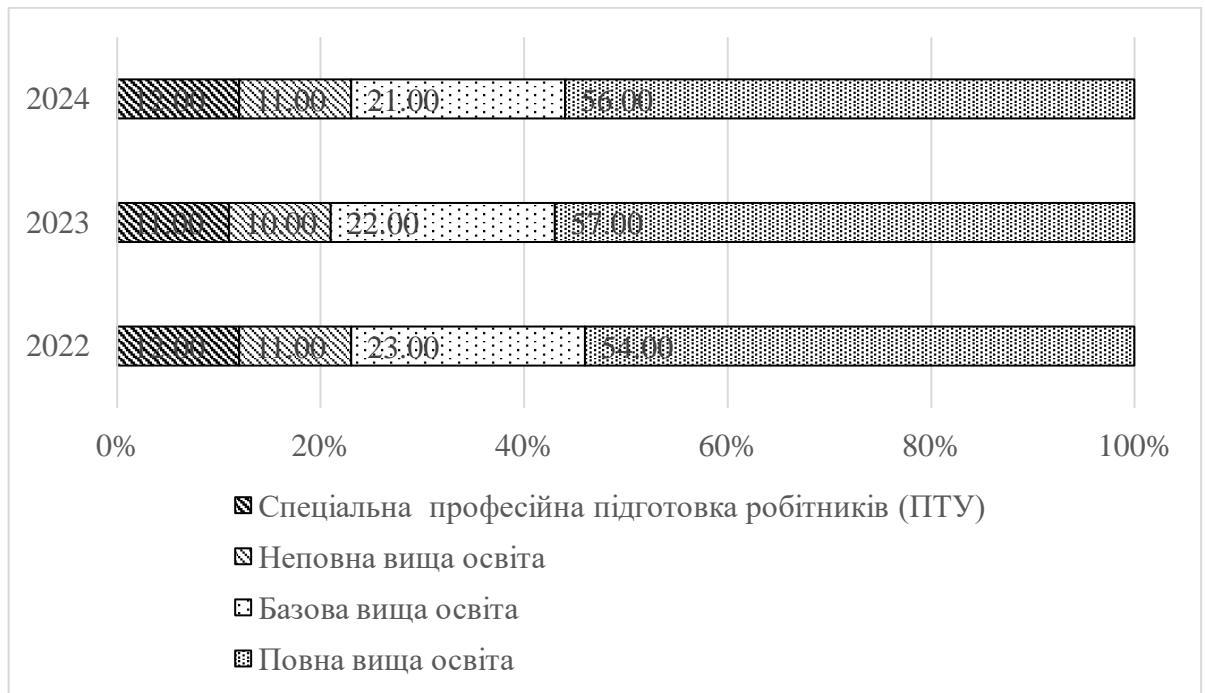


Рис. 2.9. Освітня структура персоналу ПрАТ «Технолог» у 2022-2023рр.

Дані свідчать, що у 2022–2024 рр. найбільшу частку працівників підприємства становили особи з повною вищою освітою — від 54 % у 2022 р. до 56 % у 2024 р. Незначні коливання цієї категорії (зростання у 2023 р. і незначне зниження у 2024 р.) свідчать про збереження орієнтації підприємства на кадрове забезпечення з високим рівнем кваліфікації. Це позитивно позначається на здатності підприємства реалізовувати складні технологічні процеси та підтримувати конкурентоспроможність.

Частка працівників із базовою вищою освітою, навпаки, зменшується: з 23 % у 2022 р. до 21 % у 2024 р. Така тенденція може означати або підвищення кваліфікації частини працівників до рівня повної вищої освіти, або заміщення цієї категорії більш кваліфікованими кадрами. З позиції розвитку кадрового

потенціалу це є позитивним процесом, однак вимагає збалансованості, щоб уникнути дефіциту спеціалістів середнього рівня кваліфікації.

Питома вага персоналу з неповною вищою освітою протягом аналізованого періоду залишалася стабільною: 11 % у 2022 р., 10 % у 2023 р. та знову 11 % у 2024 р. Ця категорія є важливою для формування резерву кадрів, які можуть підвищити освіту та перейти до вищих кваліфікаційних груп, тому її стабільність також свідчить про сталість притоку молодих фахівців.

Схожою є ситуація зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ): 12 % у 2022 р., 11 % у 2023 р. та повернення до 12 % у 2024 р. Це свідчить про стабільний попит на кваліфікованих робітників, необхідних для виробничих процесів, а коливання на рівні 1 % є незначними та скоріше відображають природну динаміку ринку праці.

У цілому освітня структура персоналу ПрАТ «Технолог» характеризується високою часткою працівників із вищою освітою та стабільністю інших освітніх груп. Це забезпечує достатній рівень професійності, створює передумови для інноваційного розвитку та формування внутрішнього кадрового резерву. Водночас простежується тенденція до незначного скорочення працівників із базовою вищою освітою, що вимагає уваги з боку управління персоналом з метою збалансування кваліфікаційної структури.

Розглянемо також вікову структуру персоналу товариства (рис. 2.10).

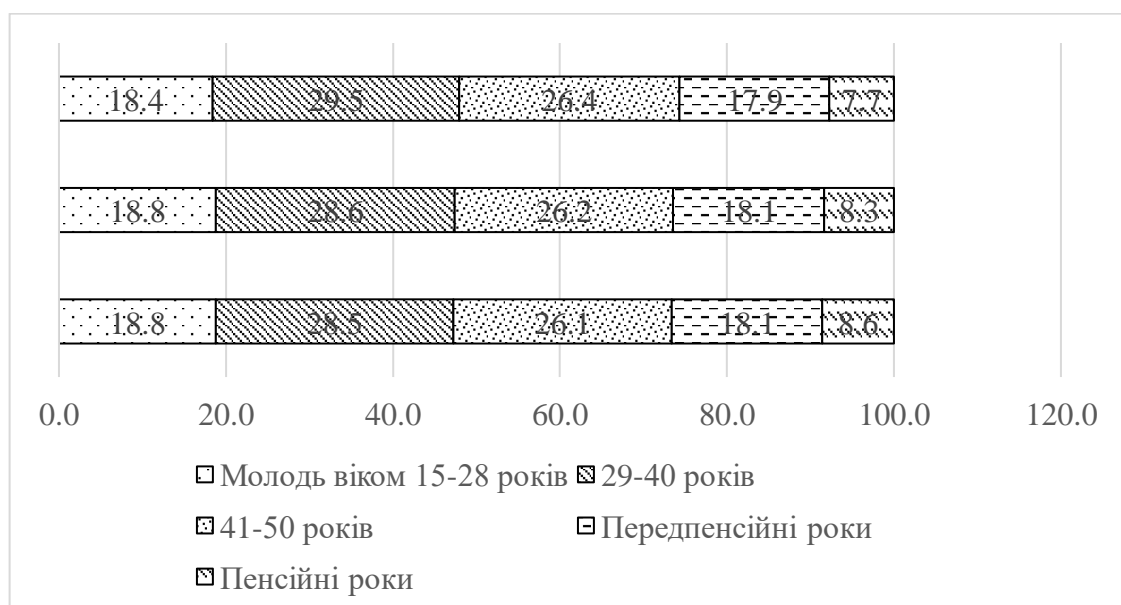


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу ПрАТ «Технолог» у 2022-2024р., %

Вікова структура персоналу підприємства демонструє відносну стабільність із помірними змінами в окремих категоріях. Найбільш чисельною групою у 2017–2019 роках залишаються працівники віком 29–40 років, частка яких зросла з 28,5 % до 29,5 %. Позитивна динаміка у 1,0 п. п. свідчить про поступове зміцнення ядра найбільш продуктивної та професійно зрілої частини колективу, що є ознакою стабільності кадрового складу та достатнього рівня його оновлення.

Категорія працівників 41–50 років також демонструє незначне зростання питомої ваги (на 0,3 п. п. у 2019 р. порівняно з 2017 р.), що вказує на накопичення в колективі досвідчених фахівців, які забезпечують сталість технологічних процесів і передачу професійних компетенцій молодшим працівникам.

Частка молоді віком 15–28 років залишається відносно стабільною, проте у 2019 році зафіксовано її незначне зниження на 0,4 п. п. порівняно з двома попередніми роками. Це може свідчити про певні труднощі в залученні молодих кадрів або про зменшення їх зацікавленості у працевлаштуванні на підприємстві, що потребує додаткової уваги з боку кадрової політики.

Група працівників передпенсійного віку демонструє мінімальні коливання (–0,1 п. п. у порівнянні з 2017 р.), що підтверджує стабільність їхньої присутності у структурі персоналу. Це важливо з позиції збереження спеціалістів з унікальними компетенціями, хоча водночас вказує на потребу поступового оновлення цієї вікової групи.

Найбільш помітне зниження зафіксовано серед працівників пенсійного віку: їхня частка зменшилася з 8,6 % у 2017 р. до 7,7 % у 2019 р. Відхилення становить –0,8 п. п., що свідчить про природне скорочення цієї категорії. Підприємство, ймовірно, поступово переходить до оновлення кадрового складу, забезпечуючи робочі місця працівниками молодших вікових груп.

У підсумку вікова структура персоналу характеризується раціональним співвідношенням молодших, середніх і досвідчених працівників. Незначні відхилення питомої ваги вікових категорій свідчать про відносну рівновагу процесів оновлення та збереження кадрового потенціалу. Водночас зниження частки молоді може вказувати на необхідність посилення роботодавцем заходів

із залучення та адаптації молодих фахівців, що важливо для довгострокової стабільності та інноваційного розвитку підприємства.

Важливою складовою аналізу людського потенціалу товариства є стабільність кадрів, одним із показників якої є структура персоналу за стажем роботи на підприємстві.

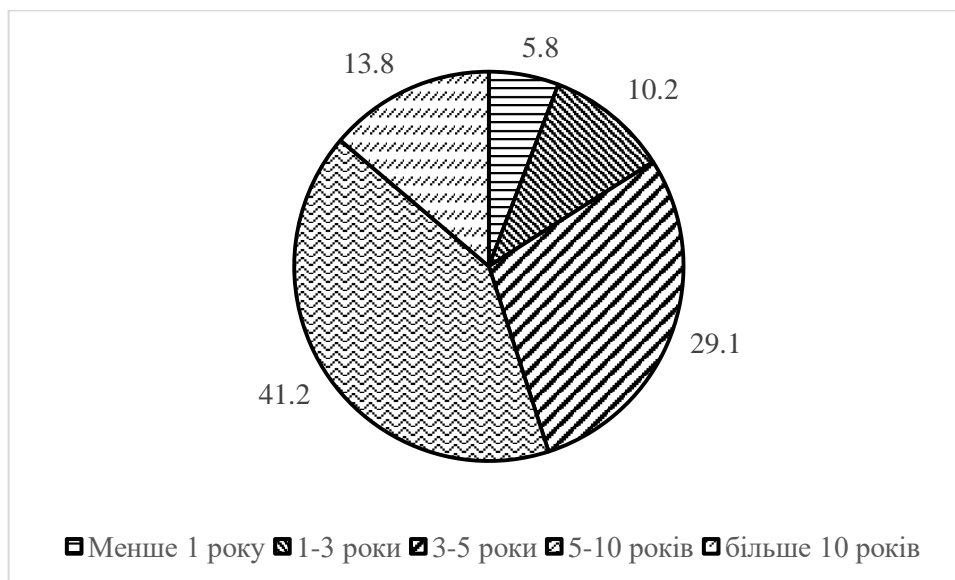


Рис. 2.11. Структура персоналу ПрАТ «Технолог» за стажем роботи у 2024р.

Структура персоналу за стажем роботи демонструє збалансоване поєднання досвідчених працівників і відносно нових кадрів, що забезпечує як стабільність, так і потенціал для розвитку. Найбільшу частку становлять співробітники зі стажем 5–10 років — 41,2 %, що свідчить про високий рівень кадрової стабільності та довготривале закріплення персоналу на підприємстві. Такий показник зазвичай характерний для компаній із налагодженою системою мотивації та комфортним робочим середовищем.

Водночас значною є частка працівників зі стажем 3–5 років — 29,1 %, що вказує на активне формування «середньої ланки» персоналу, який уже набув достатнього досвіду, але продовжує професійно зростати. Це позитивно впливає на кадровий потенціал, оскільки саме ця категорія часто є резервом для заміщення ключових посад.

Працівники, які працюють понад 10 років, становлять 13,8 %, що свідчить про наявність сталого ядра висококваліфікованих і лояльних кадрів. Їх досвід та

інституційна пам'ять забезпечують безперервність виробничих процесів, передачу знань і підтримку корпоративних стандартів.

Частка нових працівників — зі стажем до 1 року (5,8 %) — є відносно невеликою, але достатньою для оновлення персоналу та введення в колектив нових підходів і ідей. Працівники зі стажем 1–3 роки становлять 10,2 %, що свідчить про стабільний процес адаптації новачків і їх закріплення в колективі.

Загалом структура стажу персоналу демонструє оптимальне співвідношення досвіду та оновлення, що дозволяє підприємству ефективно поєднувати традиційні практики з новими тенденціями, підтримувати високу якість роботи та забезпечувати кадрову безперервність.

Ще одним індикатором в цьому контексті є показник плинності кадрів. Розглянемо його динаміку протягом останніх трьох років (рис. 2.12).

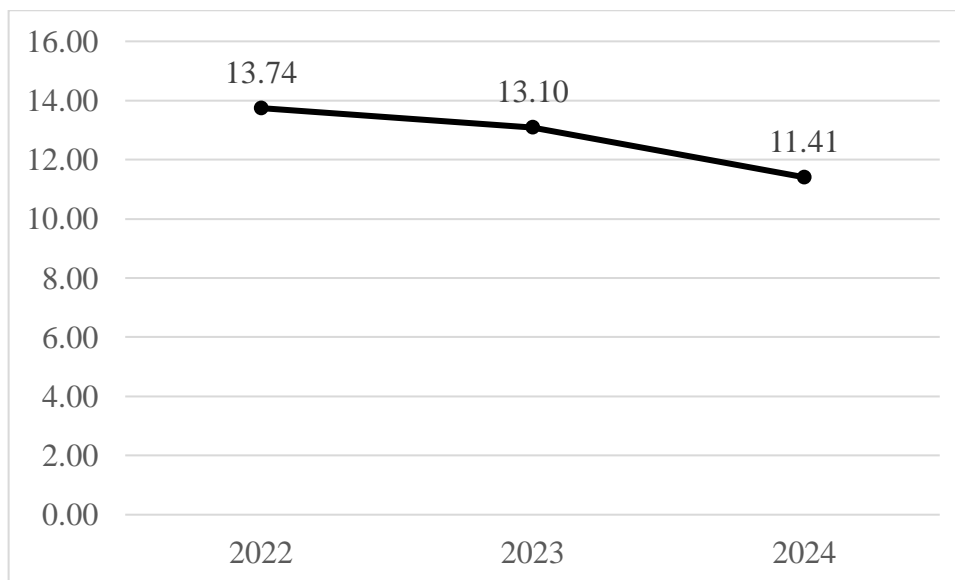


Рис. 2.12. Плинність кадрів у ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр., %

Аналіз даних щодо плинності кадрів підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну тенденцію до зниження рівня звільнень.

У 2022 році коефіцієнт плинності становив 13,74 %, що можна пояснити складними зовнішніми умовами, зокрема економічною нестабільністю та загальним впливом безпекових ризиків на ринок праці. Попри це, підприємству вдалося стабілізувати кадрову ситуацію, і вже у 2023 році значення коефіцієнта зменшилося до 13,10 %. Така динаміка вказує на покращення внутрішньої кадрової політики та ефективні заходи щодо утримання персоналу.

Найбільш суттєве зниження спостерігається у 2024 році — коефіцієнт плинності зменшується до 11,41 %, тобто майже на 2,3 відсоткових пункти порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцнення корпоративної культури, удосконалення мотиваційних механізмів та соціальної підтримки персоналу. Зокрема, свою роль могли відіграти програми допомоги працівникам у складних життєвих обставинах, розвиток внутрішніх комунікацій, можливості професійного навчання та підтримка стабільності зайнятості.

Загалом тенденція до стійкого зниження плинності кадрів свідчить про ефективність кадрової стратегії підприємства, підвищення лояльності персоналу та зміцнення репутації роботодавця. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку трудового потенціалу та формування стабільного кадрового ядра організації.

Що стосується кадрової політики товариства, слід також відзначити, що на ПрАТ "Технолог" укладено колективний договір, який підтримує політику оплати праці, кадрову і соціальну політики та регламентує взаємовідносини між роботодавцем і трудовим колективом. Товариство поважає права людини та не допускає дискримінації з політичних, релігійних, національних, гендерних чи інших мотивів. Впроваджені положення корпоративної етики визначають основні принципи культури відносин у товаристві - відкритість, толерантність, повагу до людини.

Товариство з повагою ставиться до вагітних жінок: зберігає робочі місця на період відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, а також по догляду за дитиною до 3-х років.

Компанія поважає право співробітників на приєднання або неприєднання до трудових профспілок, членство у професійних організаціях за їх вибором, а також право на захист своїх колективних інтересів.

Від початку повномасштабного вторгнення російської федерації, Товариство створило декілька програм для підтримки працівників:

створення екстрених каналів комунікацій зі співробітниками (контроль стану здоров'я та місця перебування працівників);

запровадження дистанційної форми роботи на час військового стану;
надання матеріальної підтримки для відновлення зруйнованих/частково пошкоджених будинків;

надання матеріальної допомоги при втраті рідних першої лінії споріднення;

надання матеріальної допомоги працівникам, яких було поранено в результаті військових дій;

надання матеріальної допомоги родинам загиблих працівників.

Система роботи з персоналом на підприємстві охоплює широкий комплекс соціальних, етичних та кадрових заходів, які формують основу стабільного розвитку організації та створюють передумови для ефективного використання людського потенціалу в довгостроковій перспективі. Саме така політика дозволяє підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність та адаптивність у сучасних умовах.

Загалом, результати аналізу плинності кадрів свідчать про поступове зниження її рівня у 2022–2024 рр., що є наслідком підвищення привабливості умов праці, удосконалення внутрішніх комунікацій та системи підтримки персоналу, а також цілеспрямованої кадрової політики, спрямованої на забезпечення стабільності трудового колективу. Розглянуті заходи соціального, етичного та організаційного характеру — від дотримання стандартів недискримінації та підтримки працівників у складних життєвих обставинах до реалізації програм допомоги в умовах воєнного стану — формують сприятливий трудовий клімат та підвищують рівень лояльності працівників. Системність підходів ПрАТ «Технолог» до управління персоналом підкреслює важливість людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

Водночас стабільність кадрового складу й ефективність реалізації соціальної політики значною мірою залежать від рівня матеріального стимулювання, який залишається одним з ключових факторів мотивації працівників. Саме система оплати праці формує основу економічної зацікавленості персоналу в досягненні виробничих результатів, впливає на

конкурентоспроможність підприємства як роботодавця та визначає можливості залучення і утримання кваліфікованих фахівців.

У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на оцінці витратах на оплату праці та їх динаміки, що дозволить встановити, наскільки ефективно підприємство реалізує політику матеріального стимулювання та як вона узгоджується із загальною кадровою стратегією.

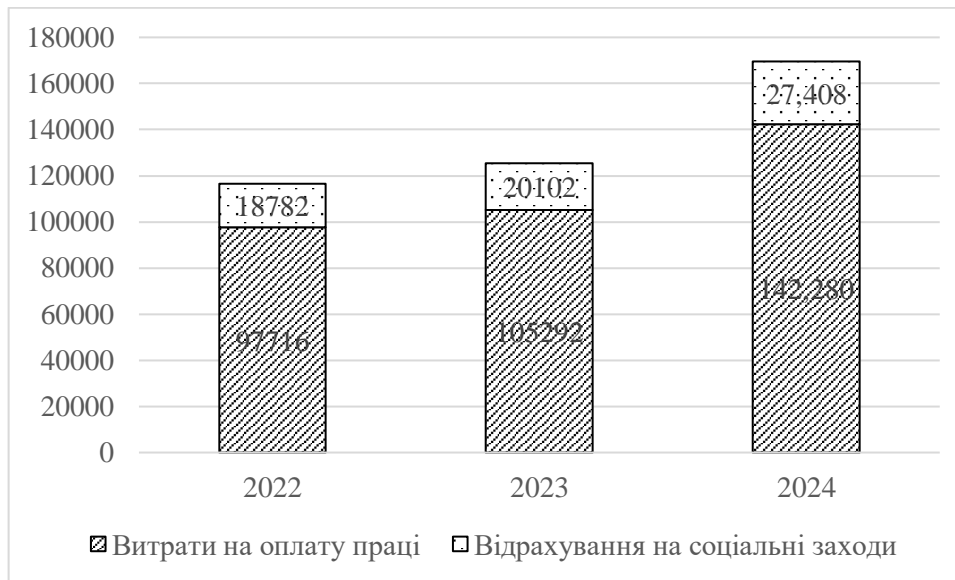


Рис. 2.13. Динаміка витрат на оплату праці ПрАТ «Технолог» у 2022-2024рр.

Аналіз динаміки фонду оплати праці підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про стале зростання витрат на персонал, що є важливим показником як соціальної відповідальності роботодавця, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. У 2022 р. витрати на оплату праці становили 97 716 тис. грн, у 2023 р. – вже 105 292 тис. грн, тобто зросли на 7,8 %. Найбільш суттєве збільшення відбулося у 2024 р., коли фонд оплати праці досяг 142 280 тис. грн, що на 35,2 % більше порівняно з попереднім роком. Така динаміка може бути зумовлена як індексацією заробітної плати з огляду на інфляційні процеси та загальне підвищення вартості життя, так і зростанням потреби у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів у конкурентному середовищі.

Паралельно зростали й відрахування на соціальні заходи. Якщо у 2022 р. їх обсяг становив 18 782 тис. грн, то у 2023 р. він зріс до 20 102 тис. грн (+7 %).

У 2024 р. темпи зростання також були значними — показник підвищився до 27 408 тис. грн, тобто на 36,3 %. Це свідчить про послідовне дотримання підприємством соціальних гарантій, встановлених законодавством, а також про збільшення реального фонду заробітної плати, з якого здійснюються відповідні нарахування.

Загалом аналіз динаміки витрат на оплату праці та соціальних відрахувань демонструє зміцнення соціально-економічної політики підприємства, спрямованої на підвищення рівня матеріальної мотивації, стабільність персоналу та забезпечення соціальних стандартів. В умовах зростаючих вимог до кадрової безпеки та лояльності працівників, такі зміни свідчать про здатність підприємства забезпечувати гідні умови праці, підтримувати персонал та відповідально виконувати свої соціальні зобов'язання.

Аналіз динаміки чисельності, структурних характеристик, освітнього та вікового складу персоналу ПрАТ «Технолог», а також показників плинності та стажу роботи дає змогу визначити низку проблемних зон, що стримують розвиток системи управління людським потенціалом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Виявлені проблеми в системі управління людським потенціалом
ПрАТ «Технолог»**

Аналітичний блок	Ключові спостереження	Проблеми та ризики
1	2	3
1. Динаміка чисельності персоналу	Незначне, але стає скорочення чисельності з 421 до 413 осіб за 2022–2024 рр.	Потенційний кадровий відтік. Ризик зростання навантаження на персонал. Погіршення мотиваційного клімату.
2. Структура персоналу за категоріями	Зростання частки керівників і спеціалістів; скорочення службовців; виробничий персонал стабільний.	Можлива надмірна концентрація управлінських функцій. Ризик дефіциту службовців, важливих для адміністративної підтримки. Не до кінця зрозумілий перерозподіл функцій.
3. Освітня структура персоналу	Висока частка працівників із повною вищою освітою (55–56 %). Зменшення працівників із базовою вищою освітою.	Ризик браку кадрів середнього кваліфікаційного рівня. Потреба в балансі між висококваліфікованими фахівцями та технічним персоналом.

1	2	3
4. Вікова структура персоналу	Домінує група 29–40 років; зниження частки молоді; зменшення працівників пенсійного віку.	Ускладнення залучення молодих спеціалістів. Ризик старіння ключових компетенцій у середньостроковій перспективі.
5. Стаж роботи персоналу	Найбільша частка працівників зі стажем 5–10 років; низька частка новачків (до 1 року — 5,8 %).	Недостатній приплив нових кадрів. Потенційна втрата інноваційності через малу частку молодих працівників. Ризик кадрового застою у перспективі.
6. Плинність кадрів	Стійке зниження з 13,74 % до 11,41 %.	Хоч тенденція позитивна, рівень плинності залишається відносно високим для виробничого підприємства. Можлива недостатність інструментів довгострокового утримання персоналу.
7. Кадрова політика та соціальні програми	Наявність колективного договору, етичного кодексу, підтримки вагітних, профспілкових прав, програм під час війни.	Стратегічні HR-процеси формалізовані недостатньо (немає явних даних про системи розвитку, кадровий резерв, кар'єрне планування). Соціальні програми більше орієнтовані на підтримку, ніж на розвиток персоналу.

Проведена оцінка ефективності системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог» засвідчила, що підприємство має достатньо стабільну та збалансовану кадрову структуру, а управління персоналом здійснюється на основі соціально відповідального та етичного підходу. Аналіз чисельності, професійно-кваліфікаційної, вікової та освітньої структури персоналу показав відносну стабільність кадрового складу, збереження досвідченого ядра працівників і водночас наявність тенденцій до його поступового оновлення. Низький рівень плинності кадрів та наявність соціальних програм свідчать про позитивний мікроклімат і достатню привабливість роботодавця.

Разом з тим, результати оцінки фонду оплати праці та продуктивності праці вказують на необхідність подальшого вдосконалення підходів до стимулювання персоналу, особливо в умовах зростання навантаження та динамічних змін ринку. Окремі диспропорції у структурі персоналу, а також

поступове зниження адміністративного сегмента потребують підсилення управлінських компетентностей і розвитку нових форм організації праці.

Отже, система управління людським потенціалом на підприємстві загалом є дієвою, але в умовах цифрової трансформації потребує адаптації до сучасних викликів: формування нових компетентностей працівників, автоматизації ключових HR-процесів, підвищення прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Саме тому у третьому розділі буде запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження цифрових інструментів у систему управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог», що забезпечить підвищення ефективності роботи персоналу й конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ТЕХНОЛОГ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Розробка програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог»

Сучасні умови цифрової трансформації висувають до підприємств нові вимоги, що зумовлює зростання значущості цифрових компетентностей працівників. Для ПрАТ «Технолог» розвиток таких навичок є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності, оскільки ефективність виробничих, управлінських та комунікаційних процесів дедалі більше залежить від здатності персоналу працювати з цифровими даними, програмними продуктами та автоматизованими системами.

Цифровізація охоплює всі сфери діяльності підприємства — від технологічних операцій до управління персоналом, документообігу та аналітики. Це істотно змінює вимоги до кваліфікації працівників: зростає потреба у володінні сучасними інструментами обробки інформації, навичками роботи з корпоративними платформами, системами планування ресурсів та електронного управління. Водночас виникає необхідність швидкої адаптації до цифрових інновацій, що передбачає постійне оновлення професійних компетенцій.

На підприємстві вже спостерігаються певні обмеження, пов'язані з різним рівнем цифрової підготовки працівників. Це може проявлятися у зниженні швидкості виконання операцій, труднощах у роботі з новим обладнанням та програмним забезпеченням, браку навичок кібергігієни чи електронної взаємодії. Недостатній рівень цифрових компетентностей у окремих категорій персоналу уповільнює впровадження інновацій, знижує ефективність комунікацій та ускладнює перехід до сучасних систем управління людським потенціалом.

Саме тому формування цифрових компетентностей працівників ПрАТ «Технолог» є стратегічним завданням, яке забезпечить не лише підвищення продуктивності праці, але й ефективну інтеграцію підприємства у цифрову економіку.

У межах формування програми розвитку цифрових компетентностей логічно перейти від визначення її структури до конкретизації цілей і завдань, оскільки саме вони задають стратегічний вектор упроваджуваних заходів і забезпечують узгодженість дій із потребами підприємства.

Стратегічною метою програми є формування на ПрАТ «Технолог» висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової трансформації, використовувати сучасні технологічні інструменти у виробничих та управлінських процесах і тим самим забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення цієї мети передбачає виконання низки короткострокових та довгострокових завдань. У короткостроковій перспективі ключовими є: визначення базового рівня цифрових компетентностей працівників, формування переліку необхідних навичок для кожної категорії персоналу, розроблення навчальних модулів та організація первинного навчання. У довгостроковій перспективі акцент робиться на створенні безперервної системи розвитку компетентностей, інтеграції цифрових навичок у корпоративні стандарти, підтримці інноваційної культури та стимулюванні персоналу до самостійного професійного розвитку.

Очікуваними результатами програми є зростання цифрової грамотності персоналу, підвищення продуктивності праці, оптимізація управлінських процесів, скорочення часу на виконання операцій завдяки впровадженню цифрових рішень, посилення комунікацій у команді, а також підвищення адаптивності підприємства до технологічних і ринкових змін. У підсумку реалізація програми повинна забезпечити створення сучасної, гнучкої та технологічно орієнтованої системи управління людським потенціалом.

Програма розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог» передбачає комплексний і поетапний підхід до формування

необхідних навичок, що забезпечують ефективну роботу працівників в умовах цифрової трансформації підприємства. Структура програми складається зі взаємопов'язаних модулів, зміст яких адаптований до потреб різних категорій персоналу та специфіки виробничо-управлінських процесів компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура і зміст програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог»

Модуль програми	Зміст	Цільова група	Формат навчання
1. Базова цифрова грамотність	Робота з ОС; хмарні сервіси; організація цифрового робочого середовища	Усі категорії персоналу	Тренінги, онлайн-курси, microlearning
2. Цифрові комунікації та колаборація	Корпоративні месенджери; відеоконференції; таск-менеджери	Керівники, службовці, спеціалісти	Вебінари, інструкції, практичні заняття
3. Робота з даними	Електронні таблиці; базовий аналіз даних; аналітичні панелі	Керівники, спеціалісти	Курси, тренінги, практичні завдання
4. Кібербезпека та захист інформації	Паролі; фішинг; основи корпоративної кібергігієни	Усі працівники	Онлайн-курси, тестування
5. Корпоративні цифрові системи	ERP; HRM; електронний документообіг	Керівники, спеціалісти, службовці	Тренінги, відеоінструкції
6. Цифровізація виробничих процесів	Сенсорні панелі; електронні журнали; цифрове обслуговування обладнання	Виробничий персонал	Наставництво, практикум, microlearning
7. Поглиблена цифрова аналітика для управлінців	Аналітика; цифрові управлінські рішення; оптимізація процесів	Керівники	Практичні сесії, майстер-класи
8. Завершальна оцінка та сертифікація	Тестування; оцінка навичок; індивідуальні карти розвитку	Усі працівники	Онлайн-тести, залікові завдання
9. Рекомендації щодо подальшого розвитку	Персональні траєкторії; перелік додаткових курсів	Усі працівники	Електронні звіти, консультації

Організація процесу навчання передбачає чітке визначення відповідальності, послідовності дій і методичного забезпечення, що гарантує якісну реалізацію програми розвитку цифрових компетентностей. Передусім визначаються ключові підрозділи та посадові особи, які координуватимуть увесь навчальний процес: від формування навчальних груп до контролю за освоєнням матеріалу. До їхніх обов'язків входить планування графіків, забезпечення

технічної підтримки, взаємодія з викладачами та зовнішніми консультантами, а також моніторинг результативності навчання.

Запровадження програми здійснюється поетапно, що дозволяє адаптувати навчальний процес до поточних можливостей підприємства й рівня підготовки працівників. На першому етапі проводиться діагностика цифрових потреб персоналу та визначення цільових груп. Другий етап охоплює розробку й затвердження навчальних модулів, підготовку матеріалів та запуск тестових занять. Третій етап – основний цикл навчання, який включає регулярні тренінги, практичні заняття, менторську підтримку й консультації. На завершальному етапі проводиться оцінювання результатів і формуються висновки щодо подальшого вдосконалення програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Графік реалізації програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог»

Етап / Захід	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні
1. Підготовчий етап	Аналіз потреб персоналу, уточнення цифрових компетентностей, формування груп	Січень 2026 р.	HR-відділ, IT-відділ
2. Розробка навчальних модулів	Створення навчальних матеріалів, вибір форматів (онлайн/офлайн), підготовка інструкцій	Лютий 2026 р.	HR-відділ, внутрішні тренери, IT-спеціалісти
3. Пілотне навчання	Проведення перших тренінгів для тестової групи, збір зворотного зв'язку	Березень 2026 р.	Тренери, керівники підрозділів
4. Коригування програми	Удосконалення матеріалів за результатами пілоту, уточнення методики	Квітень 2026р.	HR-відділ
5. Основний цикл навчання	Проведення повного циклу тренінгів для всіх працівників (модулі 1–4)	Травень – Вересень 2026 р.	Тренери, HR-відділ
6. Проведення оцінювання компетентностей	Тестування, практичні завдання, оцінка індивідуальних прогресів	Жовтень 2026 р.	HR-відділ, керівники підрозділів
7. Підсумковий аналіз і звіт	Оцінка ефективності програми, визначення потреб у подальшому навчанні	Листопад 2026 р.	HR-відділ
8. Інтеграція результатів у систему управління персоналом	Оновлення кадрового резерву, коригування планів розвитку, формування індивідуальних траєкторій	Грудень 2026 р.	HR-відділ, керівництво

Методи навчання підбираються з урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Технолог», рівня цифрової зрілості працівників та необхідності поєднання теоретичних знань із практикою. Основними методами є інтерактивні тренінги, онлайн-курси, вебінари, практичні воркшопи та моделювання виробничих ситуацій із застосуванням цифрових інструментів. Для оцінювання результатів застосовуються тестування, практичні завдання, самооцінка компетентностей, а також аналіз змін у роботі працівників після проходження навчання. Такий підхід забезпечує комплексний моніторинг засвоєння знань і дозволяє визначити рівень ефективності всієї програми.

Подальша реалізація програми розвитку цифрових компетентностей персоналу передбачає створення системи постійного професійного зростання, у якій кожний працівник матиме доступ до релевантних інструментів навчання, можливостей саморозвитку та практичного застосування отриманих знань. Важливим елементом програми є формування внутрішнього цифрового освітнього середовища, що забезпечить безперервність навчання та гнучкість у виборі форматів підвищення кваліфікації — від мікрокурсів до більш тривалих модульних програм. Для підвищення мотивації персоналу планується впровадження системи визнання та заохочення за успішне проходження навчання, а також механізмів внутрішньої сертифікації цифрових навичок.

Окрему увагу приділено інтеграції цифрової компетентності у щоденну діяльність працівників. Тому програма передбачає практикоорієнтований підхід: співробітники працюватимуть із реальними кейсами підприємства, аналізуватимуть дані, використовуватимуть цифрові інструменти в контексті своїх посадових обов'язків. Це дозволить не лише підвищити ефективність навчання, але й забезпечити швидку адаптацію нового функціоналу на всіх рівнях управління.

Важливим напрямом є формування цифрової культури, яка сприятиме відкритості до інновацій, відповідальному використанню інформаційних систем, дотриманню стандартів кібербезпеки та загальному підвищенню технологічної зрілості підприємства. Для цього планується впровадження внутрішніх

комунікаційних кампаній, тренінгів із цифрової етики, інформаційної безпеки та раціонального використання корпоративних ресурсів.

Крім того, важливим чинником успішності програми є формування позитивної корпоративної культури цифрових змін. Це передбачає регулярні комунікаційні заходи, відкритий обмін досвідом, підтримку співробітників, які роблять перші кроки в оволодінні цифровими інструментами, а також демонстрацію практичних переваг цифровізації для щоденної роботи. Створення атмосфери довіри та зацікавленості сприятиме тому, що розвиток цифрових компетенцій сприйматиметься не як обов'язок, а як можливість для професійного й особистісного зростання.

Таким чином, програма розвитку цифрових компетентностей створює комплексну основу для формування на ПрАТ «Технолог» сучасної, адаптивної та ефективної системи управління персоналом, яка відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Ефективність програми розвитку цифрових компетентностей персоналу потребує системного та багатоаспектного оцінювання, яке дозволяє визначити не лише рівень засвоєння знань працівниками, а й реальний вплив отриманих навичок на результативність HR-процесів і діяльність підприємства загалом. Такий підхід забезпечує прозорість управління, дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у навчання та своєчасно вдосконалювати програму відповідно до актуальних потреб ПрАТ «Технолог».

Для вимірювання безпосередніх результатів програми передбачається використання кількісних та якісних показників. До перших належать результати тестування, кількість працівників, які успішно завершили навчання, динаміка рівня цифрових компетентностей за попередньою та підсумковою діагностикою. Якісні показники включають самооцінку працівників щодо впевненості у використанні цифрових інструментів, оцінку зміни якості роботи керівниками, а також рівень задоволеності навчальним процесом. Сукупність цих даних дозволяє не лише встановити факт опанування матеріалу, а й виявити проблемні зони для подальшого вдосконалення змісту програми.

Для аналізу практичного ефекту програми передбачено моніторинг ключових HR-показників: швидкості обробки кадрової інформації, точності даних у HRIS, зменшення кількості технічних помилок, зростання продуктивності праці адміністративного персоналу, скорочення часу на виконання рутинних операцій завдяки автоматизації. Окремо оцінюється вплив на якість комунікацій та управлінських рішень — у тому числі використання аналітики даних у кадровому плануванні, прогнозуванні потреб у персоналі та управлінні результативністю працівників.

Оцінювання результатів завершується підготовкою звіту з рекомендаціями щодо оновлення навчальних модулів, розширення переліку цифрових інструментів, адаптації форм навчання або зміни графіка проведення занять. На основі отриманих даних формуються пропозиції щодо доповнення практичних завдань, посилення індивідуального консультування та впровадження нових форматів (наприклад, мікролернінг або наставництво). Крім того, передбачається щорічний перегляд програми відповідно до технологічних тенденцій, стратегічних цілей підприємства та рівня цифрової зрілості персоналу.

Реалізація програми розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог» створює комплексні довгострокові переваги для підприємства, зміцнюючи його позиції в умовах цифрової трансформації та поглиблюючи здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Очікується, що впровадження сучасних цифрових рішень та систематичне підвищення кваліфікації працівників дозволить підвищити ефективність операційних процесів, пришвидшити обробку даних, зменшити кількість помилок, оптимізувати внутрішні комунікації та значно поліпшити якість управлінських рішень.

Стратегічною перевагою програми стане формування конкурентного кадрового потенціалу, який володіє необхідними технологічними компетентностями для роботи із сучасними автоматизованими системами, системами електронного документообігу, HR-аналітики та цифровими платформами управління персоналом. Це сприятиме не лише підвищенню

продуктивності праці, але й формуванню нової культури управління, що ґрунтується на даних, інноваційності та гнучкості.

Важливою перспективою є й можливість масштабування програми. Запропоновані заходи можуть бути розширені на інші підрозділи, адаптовані для впровадження нових цифрових інструментів та інтегровані в загальну систему стратегічного розвитку персоналу. Крім того, програма стане основою для впровадження елементів концепції «цифрового робочого середовища», що охоплює не лише навчання, а й оптимізацію інфраструктури, автоматизацію роботи та розвиток цифрової взаємодії між структурними підрозділами.

Очікується, що посилення цифрових компетентностей сприятиме формуванню цифрової корпоративної культури, у якій цінується відкритість до інновацій, постійне навчання, відповідальність за результат та ефективна співпраця на основі сучасних інструментів. Така культура стане основою для сталого розвитку підприємства, посилення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до технологічних викликів майбутнього. У підсумку, впроваджена програма визначає стратегічний напрям розвитку ПрАТ «Технолог», забезпечуючи зміцнення його кадрового потенціалу та формуючи фундамент для реалізації подальших цифрових перетворень.

Таким чином, розроблена програма розвитку цифрових компетентностей персоналу ПрАТ «Технолог» є важливим кроком у напрямі підвищення ефективності системи управління людським потенціалом в умовах цифрової трансформації. Запропонована структура програми, її цілі, етапи реалізації та очікувані результати демонструють комплексний підхід до формування сучасних навичок працівників, необхідних для успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку.

Впровадження програми сприятиме підвищенню цифрової грамотності співробітників, зміцненню інноваційного потенціалу, покращенню комунікацій та оптимізації управлінських і виробничих процесів. Чіткий графік реалізації та система моніторингу забезпечать контроль виконання запланованих заходів і дозволять оперативно реагувати на можливі відхилення чи нові потреби.

Отже, програма розвитку цифрових компетентностей є стратегічною основою для подальших удосконалень у сфері HR-менеджменту та виступає ключовим елементом формування конкурентних переваг ПрАТ «Технолог» у сучасних умовах цифрової економіки.

3.2. Методичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог»

Ефективне управління людським потенціалом в умовах цифрової трансформації потребує системного впровадження інструментів, що підвищують прозорість процесів, якість комунікацій, швидкість прийняття рішень та рівень залученості персоналу. Для ПрАТ «Технолог» запропоновано комплекс методичних рекомендацій, що охоплюють ключові HR-процеси та дозволяють забезпечити їх цифровізацію на основі сучасних технологічних рішень.

Вибір та налаштування цифрових HR-інструментів є ключовим етапом цифровізації системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог». Цей процес забезпечує не лише технічне оновлення, а й переходить до більш ефективної, швидкої й аналітично орієнтованої моделі HR-менеджменту. Для досягнення максимального ефекту підприємству рекомендовано діяти поетапно (рис. 3.1).

Перед вибором інструментів необхідно провести внутрішній аудит HR-функцій: підбір персоналу, оцінювання результативності, адаптація, навчання, управління кадровими документами та мотивація. Кожен процес оцінюється за критеріями: трудомісткість, рівень автоматизації, частота помилок, затримки у виконанні, залежність від паперових носіїв. Такий аналіз дозволяє встановити пріоритети цифровізації та визначити, які саме інструменти забезпечать найбільший ефект.

Після визначення потреб складається перелік вимог, яких повинна дотримуватися цифрова система. До них входять:

можливість інтеграції з існуючими програмами (1С, бухгалтерські системи, таблиць обліку часу);

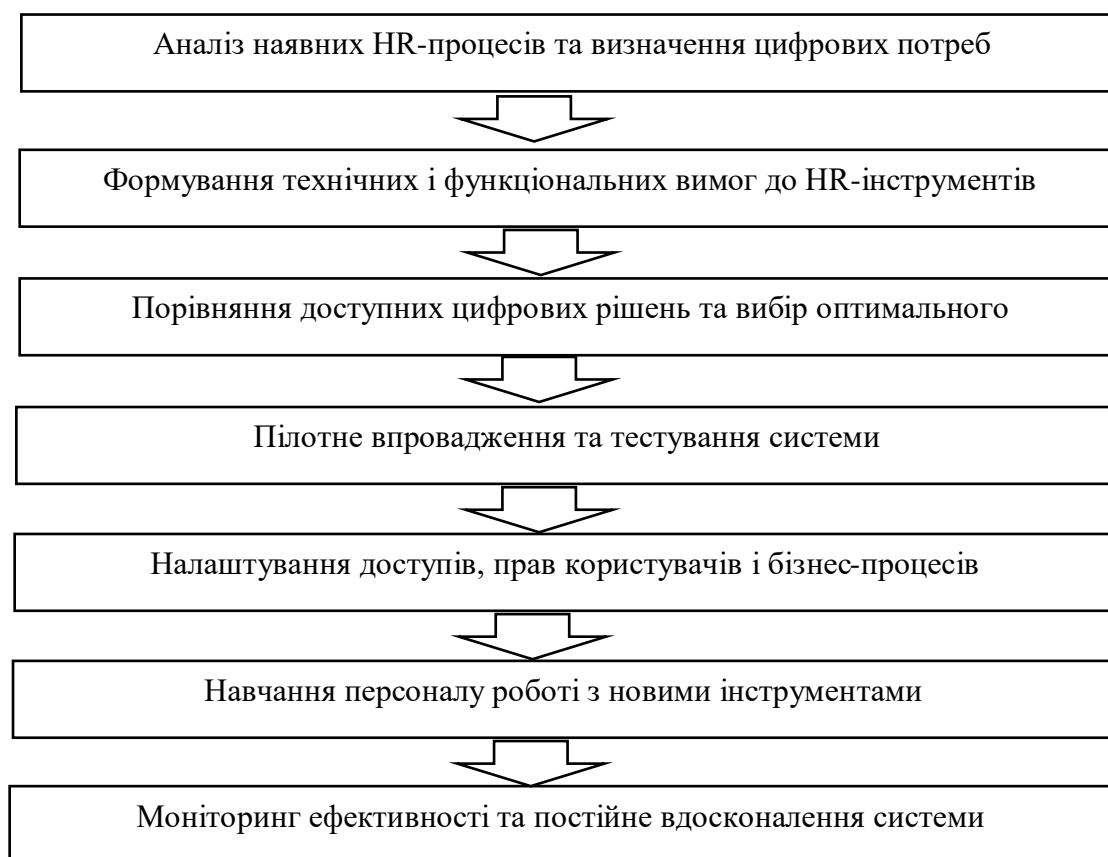


Рис. 3.1. Основні рекомендовані етапи процесу вибору та налаштування цифрових інструментів

наявність модулів для рекрутингу, навчання, оцінювання, формування аналітики;

захищеність даних, наявність логування дій користувачів;

адаптація під структуру ПрАТ «Технолог» (кількість підрозділів, специфіка виробництва);

можливість масштабування та подальшого оновлення.

На етапі порівняння доступних цифрових рішень проводиться аналіз ринку HR-платформ (HURMA, BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors тощо). Кожна система оцінюється за вартістю, функціоналом, надійністю, рівнем технічної підтримки та простотою впровадження. Підприємству рекомендується скласти порівняльну таблицю та обрати платформу, яка забезпечує кращий баланс між ціною та корисністю для виробничого підприємства.

Перед масштабним упровадженням варто запуснути тестовий проєкт на рівні одного або двох підрозділів. Під час пілоту перевіряється:

- коректність перенесення даних із попередніх систем;
- швидкість роботи та стабільність платформи;
- зручність інтерфейсу для керівників та співробітників;
- відповідність функцій реальним задачам HR-відділу.

За результатами пілоту складається звіт з виявленими недоліками та пропозиціями щодо оптимізації.

Після успішного тестування система налаштовується під ієрархію ПрАТ «Технолог». Чітко визначаються:

- ролі користувачів (HR-фахівець, керівник підрозділу, працівник, адміністратор);

- права перегляду та редагування даних;

- автоматичні маршрути погодження документів;

- типові сценарії (найм, адаптація, оцінювання, запити на відпустку тощо).

Правильне налаштування зменшує ризик помилок, прискорює документообіг і забезпечує конфіденційність персональних даних.

Успіх цифровізації залежить від того, наскільки співробітники зрозуміють і приймуть нову систему. Рекомендується:

- проводити тренінги з демонстрацією реальних кейсів;

- створити короткі відеоінструкції та покрокові гіді;

- забезпечити технічну підтримку на перші 1–2 місяці впровадження;

- стимулювати використання нових інструментів через KPI або внутрішні стандарти.

Після впровадження необхідно відслідковувати показники ефективності: час закриття вакансій, швидкість адаптації, точність аналітики, кількість ручної роботи. За потреби система коригується та доповнюється новими модулями. Регулярний моніторинг забезпечує сталість результатів цифровізації.

Перейдемо до розробки більш конкретних пропозицій для ПрАТ «Технолог» та проведемо порівняння чотирьох HR-платформи (HURMA, BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors) з практичної точки зору застосування на підприємстві.

Визначимо основні критерії порівняння платформ (що є важливим для ПрАТ «Технолог»). Такими критеріями є:

1. Функціонал (core HR) — реєстр співробітників, облік часу, відпуски, кадрові картки.
2. Рекрутинг / онбординг / L&D / performance — наскільки платформа закриває весь HR-цикл.
3. Платіжні/касові функції і локалізація (українське законодавство, зарплата) — критично для роботи в Україні.
4. Аналітика / HR-аналітика / звіти — потреба менеджменту у KPI.
5. Інтеграції & API — ERP, бухгалтерія, месенджери, LMS.
6. Масштабованість і ціна — вартість на користувача, модулі, TCO.
7. Реалізація та підтримка (термін впровадження, локальний партнер, SLA) — важливо для швидкого запуску.
8. Безпека та відповідність GDPR (і локальним регуляціям).

В табл. 3.3 наведено порівняння **HR**-платформ відповідно до вищевказаних критеріїв.

Таблиця 3.3

Порівняння HR-платформ з точки зору застосування на ПрАТ «Технолог»

Критерій	HR-платформа			
	HURMA	BambooHR	PeopleForce	SAP SuccessFactors
1	2	3	4	5
Core HR (реєстр, відпуски, табель)	+ повний набір, локальний UI, self-service.	+ інтуїтивний, сильні self-service/ПЗ, надзвичайно зручний UX.	+ базовий повний набір, швидкий старт; дешевше.	+ повний корпоративний HRIS (Employee Central).
Рекрутинг / Onboarding / L&D / Perf	+ ATS + onboarding + прості опції для оцінки; LMS — через інтеграції.)	+ потужні модулі рекрутингу, performance; L&D через інтеграції.	+ рекрутинг, оцінка, performance; L&D обмежено.	+ Повний стек (Recruiting, Learning, Performance, Succession).
Локалізація / зарплата (Україна)	+ локальний фокус, україномовний інтерфейс і підтримка (Hurma активно працює на ринку України).	~ можливі інтеграції з локальними payroll; треба перевіряти комплектацію/локальні провайдери.	~ обіцяє просту інтеграцію; для payroll — уточнювати (часто через інтегратори).	~ корпоративні інтегратори забезпечують локалізацію, але це дорого й потребує налаштування.

1	2	3	4	5
Аналітика / HR-звітність	+ стандартні звіти, HR-панелі; аналітика — базова/просунута через доп. модулі.	+ чудові кастомні звіти, готові шаблони; хороша візуалізація.	+ базова/середня аналітика; фокус — автоматизація процесів.	+ розширена аналітика, People Analytics, інтеграція із BI.
Інтеграції / API	+ інтеграції з месенджерами, сторонніми сервісами; API доступний.	+ >150 інтеграцій в marketplace; API.	+ API, інтеграції; швидка кастомізація.	+ глибокі інтеграції з ERP, фінансами, глобальними сервісами.
Ціна / модель	середній → SaaS, pricing залежить від модулів; орієнтований на регіон SMEs.	mid-market; початково ~10 USD/міс/корист (залежить від пакета).	бюджетний — вказують низьку ціну (наприклад ~2 USD/міс/корист для базових пакетів).	enterprise pricing — за запитом, дорожчий; оплата за модулі/користувачів.
Впровадження / підтримка	швидке впровадження, локальна підтримка; презентації/демо.	відносно швидке; сильний knowledge base; локальна підтримка через партнерів.)	дуже швидке; персоналізоване впровадження; onboarding support.	тривалий проєкт з інтеграторами, серйозний change management.
Рекомендована пріоритизація для «Технолог»	Висока (локальна готовність, функції для SME, UA-підтримка).	Середня-висока (гарний UX, але треба перевірити payroll/локалізацію).	Висока (якщо обмежений бюджет і потрібен швидкий старт).	Низька/тільки якщо план масштабування до enterprise або інтеграції з глобальною SAP ERP.

Порівнюючи цифрові рішення HURMA, BambooHR, PeopleForce та SAP SuccessFactors у контексті їх можливого впровадження на ПрАТ «Технолог», доцільно відзначити ключові переваги та обмеження кожної системи з огляду на масштаби підприємства, потреби функціоналу та рівень цифрової зрілості. HURMA позиціонується як рішення, орієнтоване на автоматизацію рекрутингу, HR-адміністрування та базових HR-процесів. Воно зручне у впровадженні, не потребує значних ресурсів на навчання персоналу та забезпечує оптимальний функціонал за помірну вартість. Для ПрАТ «Технолог» HURMA може бути доцільною у разі акценту на оптимізації кадрового документообігу та налагодженні рекрутингу без суттєвих інвестицій.

BambooHR є більш розвиненою HRM-платформою, орієнтованою на підтримку повного циклу управління персоналом, включно з аналітикою, оцінюванням та розвитком працівників. Однак вона менш адаптована до вимог

українського законодавства та може вимагати додаткових інтеграцій. Для ПрАТ «Технолог» BambooHR може забезпечити високий рівень аналітики й автоматизації, але впровадження може бути складнішим та дорожчим порівняно з локальними рішеннями.

PeopleForce є українською платформою, що пропонує широкий функціонал для HR-процесів: рекрутинг, адаптацію, оцінювання, аналітику, управління цілями й ефективністю. Її ключовою перевагою є повна відповідність українським нормативам, зручність локалізації та підтримка українських користувачів. У контексті ПрАТ «Технолог» PeopleForce може стати найбільш збалансованим варіантом, оскільки поєднує розширений функціонал, готові інтеграції та зручність адаптації без значних витрат.

SAP SuccessFactors є глобальною комплексною системою корпоративного рівня, яка охоплює всі HR-процеси — від найму до стратегічного планування персоналу. Вона забезпечує потужну аналітику, високий рівень безпеки та масштабування, але вимагає значних інвестицій і тривалого процесу впровадження. Для ПрАТ «Технолог» таке рішення може бути надмірно масштабним та економічно невиправданим, враховуючи розмір підприємства й рівень складності його HR-процесів. У підсумку найбільш релевантними для підприємства постають PeopleForce та HURMA, які забезпечують оптимальне співвідношення функцій, вартості та легкості впровадження, тоді як BambooHR та особливо SAP SuccessFactors можуть бути менш доцільними з огляду на специфіку діяльності та бюджетні обмеження.

Зважаючи на все вищезазначене, рекомендуємо для ПрАТ «Технолог» впровадження платформи HURMA. Така рекомендація є обґрунтованою з огляду на поєднання функціональних можливостей, вартості, простоти впровадження та відповідності реальним потребам підприємства. На відміну від масштабних міжнародних систем на кшталт SAP SuccessFactors чи BambooHR, які орієнтовані переважно на великі корпорації, HURMA пропонує оптимальний баланс між глибиною HR-інструментів і швидкістю адаптації персоналу до нової платформи. Її структура, інтерфейс та логіка роботи інтуїтивно зрозумілі для

користувачів із різним рівнем цифрових навичок, що мінімізує витрати часу на навчання.

З функціональної точки зору HURMA повністю покриває ключові процеси, які потребують цифровізації у ПрАТ «Технолог»: автоматизацію рекрутингу, ведення кадрового обліку, управління мотивацією та цілями, формування й реалізацію програм розвитку персоналу, моніторинг залученості та генерацію управлінської аналітики. Інтегрований модуль OKR дозволяє пов'язати індивідуальні цілі працівників із цілями підрозділів і підприємства загалом, що є важливим для підвищення результативності та формування єдиної системи управління людським потенціалом.

Важливо й те, що HURMA — українська платформа, яка враховує локальні законодавчі вимоги, логіку кадрової документації, особливості обліку та форматів звітності. Це значно спрощує її використання у порівнянні з міжнародними системами, які часто потребують складного налаштування або доопрацювання. Крім того, наявність українськомовної служби підтримки й регулярні оновлення, орієнтовані на потреби місцевого ринку, створюють додаткові переваги у стабільності та зручності експлуатації.

У фінансовому аспекті HURMA є суттєво доступнішою, ніж закордонні аналоги, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати на цифрову трансформацію та спрямувати ресурси на інші важливі напрями розвитку персоналу. Простота інтеграції з уже наявними інструментами підприємства також зменшує витрати на впровадження та технічну підтримку.

Отже, вибір платформи HURMA є стратегічно доцільним для ПрАТ «Технолог», оскільки система забезпечує повну відповідність поточним та перспективним завданням управління людським потенціалом, сприяє цифровізації HR-процесів, підвищує прозорість і ефективність управлінських рішень та підтримує розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Впровадження платформи HURMA на ПрАТ «Технолог» передбачає комплексну цифрову трансформацію HR-процесів, орієнтовану на автоматизацію ключових функцій управління персоналом, підвищення прозорості процедур, скорочення ручної роботи та покращення управлінських

рішень. Платформа забезпечує інтеграцію всіх елементів HR-системи — від рекрутингу до оцінювання ефективності — в єдиному цифровому середовищі, що відповідає сучасним вимогам гнучкості, безпеки та аналітичності.

Особливо важливим є те, що HURMA оптимально підходить для підприємств середнього масштабу, що характерно для ПрАТ «Технолог», та не потребує надмірно складної IT-інфраструктури. Рішення дозволяє поступово нарощувати функціональність, забезпечуючи можливість адаптації до специфіки виробничого підприємства та наявної організаційної структури.

Основні етапи впровадження платформи на підприємстві та їх деталізація наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження платформи HURMA на ПрАТ «Технолог»

Етап впровадження	Зміст робіт	Відповідальні	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Попередній аудит HR-процесів	Аналіз існуючих кадрових процедур, документообігу, каналів комунікації, підсистем оцінювання та планування. Виявлення «вузьких місць» і повторюваних ручних операцій.	HR-відділ, консультант з цифровізації	Визначено цілі цифровізації, сформовано вимоги до функціоналу HURMA.
2. Формування технічного завдання	Розробка переліку необхідних модулів, опис бізнес-процесів, налаштувань ролей, рівнів доступу.	HR-відділ, IT-відділ	Узгоджене технічне завдання — основа для налаштування системи.
3. Вибір тарифу та підписання договору	Аналіз тарифних пакетів, погодження обсягу підтримки, визначення кількості користувачів.	Керівництво, фінансовий відділ	Платформа офіційно придбана, отримано доступ до адміністративної панелі.
4. Початкове налаштування системи	Створення профілів працівників, завантаження даних, формування відділів, посад, графіків роботи, інтеграція корпоративної пошти.	HR-відділ, IT-відділ, техпідтримка HURMA	Система підготовлена до запуску та відповідає структурі підприємства.
5. Інтеграція з іншими системами	Підключення до CRM/ERP, налаштування Telegram-бота, синхронізація календарів, імпорт даних з Excel або інших HR-програм.	IT-відділ	Єдина екосистема даних, мінімізація дублювання інформації.

1	2	3	4
6. Тестування функціоналу	Перевірка роботи модулів: рекрутинг, OKR, управління задачами, база знань, HR-віджети, контроль відпусток. Усунення помилок.	HR-відділ, тестова група персоналу	Виявлені недоліки усунено, система працює стабільно.
7. Навчання персоналу	Проведення тренінгів, відеоінструкцій, майстер-класів щодо роботи в HURMA.	HR-відділ, тренер від HURMA	Користувачі володіють необхідними навичками для роботи з платформою.
8. Пілотний запуск	Тестовий запуск у вибраних відділах (наприклад, виробництво + адміністративний персонал). Моніторинг використання.	HR-відділ	Підтверджено ефективність, сформовано список рекомендацій перед повним запуском.
9. Повне розгортання системи	Підключення всіх підрозділів, регулярне використання ключових модулів, автоматизація KPI.	Керівники підрозділів, HR	Платформа функціонує на рівні підприємства, дані централізовані та доступні.
10. Оцінювання результатів і оптимізація	Аналіз впливу HURMA на швидкість рекрутингу, плинність кадрів, продуктивність HR-відділу. Корекція налаштувань.	HR-відділ, керівництво	Поліпшені HR-процеси, підвищена прозорість та ефективність управління персоналом.

Таким чином, нами було обґрунтовано необхідність системного впровадження цифрових інструментів у процеси управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог» з огляду на сучасні тенденції цифрової трансформації, потреби підприємства та результати аналізу його кадрової системи. Порівняння можливих HRM-платформ продемонструвало, що саме HURMA є найбільш збалансованим і практичним рішенням для підприємства, оскільки поєднує широкий функціонал, адаптованість до українського ринку, зручність інтеграції та прийнятну вартість.

Запропонований алгоритм впровадження платформи забезпечує поетапну, контрольовану та безпечну цифровізацію ключових HR-процесів — від рекрутингу та кадрового адміністрування до оцінювання персоналу й управління ефективністю. Він передбачає необхідні організаційні, технічні та навчальні заходи, що мінімізують ризики та сприяють швидкому досягненню очікуваного ефекту.

Реалізація рекомендацій дозволить ПрАТ «Технолог» отримати відчутні переваги: підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень, зменшення ручної адміністративної роботи, підвищення продуктивності персоналу, посилення аналітичних можливостей у сфері HR, а також загальне підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід створює основу для подальшого розвитку цифрових практик у сфері управління людським потенціалом та посилює стратегічні можливості компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів управління людським потенціалом підприємства у контексті викликів цифрової трансформації можемо зробити наступні висновки.

Розкрито теоретичні основи управління людським потенціалом підприємства, уточнено сутність поняття «людський потенціал» у контексті сучасних тенденцій персонал-менеджменту, розглянуто його структуру, функції, принципи формування та розвитку.

Доведено, що людський потенціал є ключовим стратегічним ресурсом, здатним забезпечити конкурентні переваги підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та динамічних технологічних змін. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити систему управління людським потенціалом як сукупність процесів планування, добору, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Технолог», що виступав об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи, та оцінено результативність його кадрової політики.

Стан фінансово-господарської діяльності підприємства загалом можна охарактеризувати як стабільний із тенденцією до нарощування виробничо-економічного потенціалу. Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання основних фінансових показників, зокрема обсягів виробництва та виручки. Це свідчить про збереження попиту на продукцію, ефективність операційних процесів і спроможність організації адаптуватися до складних ринкових умов.

Структура активів підприємства є збалансованою, однак характеризується певною залежністю від оборотних коштів. Частка необоротних активів залишається стабільною, що свідчить про сформовану матеріально-технічну базу. Водночас тенденція збільшення оборотних активів вказує на підвищення потреби у фінансуванні поточної діяльності, посилення ролі запасів та

дебіторської заборгованості. Це потребує більшої уваги до управління ліквідністю та ефективності використання оборотного капіталу.

У структурі витрат простежується зростання видатків на персонал — фонду оплати праці та соціальних відрахувань. Позитивним є те, що підвищення витрат має стабільний та системний характер, що може розглядатися як ознака соціальної відповідальності роботодавця. Водночас значне збільшення фонду оплати праці у 2024 році свідчить про необхідність коректного бюджетного планування та оптимізації мотиваційної системи.

Підприємство зберігає достатній рівень фінансової стійкості та стабільності управлінських процесів. Звітні дані свідчать про відсутність різких коливань у структурі витрат та доходів, налагодженість внутрішніх процедур планування і контролю, а також про функціонування стабільної організаційної структури. Це є основою для подальших інновацій та цифровізації управління.

Оцінка системи управління показала, що вона є традиційною, чітко ієрархічною та достатньо ефективною для забезпечення поточних операцій. Разом з тим, аналіз виявив обмеження, характерні для підприємств із класичною моделлю менеджменту — недостатній рівень діджиталізації управлінських процесів, відсутність єдиної інтегрованої HR-інформаційної системи, значне навантаження на управлінський персонал через ручні процеси та часткову фрагментованість інформаційних потоків.

Організаційна структура підприємства є відносно стабільною, але потребує модернізації в напрямі цифрової трансформації. Виявлено потребу в оновленні підходів до управління людським потенціалом, запровадженні сучасних HR-технологій, автоматизації кадрового документообігу, системної аналітики персоналу та цифрових каналів внутрішніх комунікацій.

Аналіз структури персоналу засвідчив збалансоване співвідношення управлінського і виробничого персоналу, але виявив тенденцію до скорочення службовців і певне зменшення частки молоді.

Оцінка освітньої структури продемонструвала високий рівень кваліфікації персоналу, проте показала зменшення частки працівників із базовою вищою освітою, що потребує корекції підходів до професійного навчання.

Вікова структура та структура персоналу за стажем загалом є раціональною, однак зниження частки молодих працівників може створити довгострокові ризики оновлення персоналу.

Плинність кадрів у 2022–2024 рр. мала тенденцію до зменшення, що свідчить про зміцнення кадрової стабільності, проте потребує подальшого посилення нематеріальної мотивації та комунікацій.

Аналіз витрат на оплату праці зафіксував їх суттєве зростання, що підкреслює соціальну відповідальність підприємства, але водночас потребує оптимізації співвідношення витрат і результативності персоналу.

Виявлені тенденції та проблеми підтверджують актуальність подальших заходів щодо вдосконалення системи управління людським потенціалом, насамперед через розвиток цифрових компетентностей персоналу та широке впровадження цифрових рішень в HR-сфері, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Враховуючи результати аналізу управління людським потенціалом підприємства, нами було розроблено комплекс практичних рекомендацій у напрямі цифрової трансформації системи управління людським потенціалом ПрАТ «Технолог».

Розроблено програму розвитку цифрових компетентностей персоналу, яка ґрунтується на оцінці фактичного рівня цифрової грамотності, визначенні потреб у навчанні, формуванні навчальних модулів, графіку реалізації та очікуваних результатах. Запропонована програма є цілісною системою формування цифрової культури, розвитку компетентностей і підготовки співробітників до роботи в умовах цифрової трансформації виробництва.

Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових HR-рішень та проведено порівняльний аналіз сучасних платформ (Hurma, BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors). На основі критеріїв вартості, функціональності, адаптивності та відповідності масштабам підприємства рекомендовано впровадження системи Hurma, яка поєднує функції обліку кадрів, рекрутингу, управління цілями, оцінювання компетентностей та аналітики

людського потенціалу. Розроблено покроковий алгоритм її впровадження та визначено очікувані переваги для підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що ПрАТ «Технолог» має достатній кадровий потенціал для забезпечення стабільної діяльності, проте відчуває потребу у модернізації HR-процесів та оновленні підходів до розвитку персоналу. Основними проблемами визначено: уповільнене оновлення кадрового складу, поступове зменшення залучення молоді, фрагментарність системи мотивації, недостатню цифровізацію управлінських процедур.

Запропоновані напрями вдосконалення — розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасної HRM-платформи — відповідають стратегічним потребам підприємства та глобальним тенденціям розвитку ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність управління людським потенціалом;
- оптимізувати кадрові процеси та скоротити адміністративні витрати;
- забезпечити прозорість та аналітичність HR-рішень;
- посилити мотиваційне середовище та корпоративну культуру;
- підвищити рівень цифрової зрілості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>
2. Бірюков Є. В. Формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні : дис. ... д-ра філософії : 05 - Економіка ; 051 - Соціальні та поведінкові науки : захист 04.09.2025 / Бірюков Євген Валентинович ; наук. кер. З. Я. Шацька ; КНУТД. Київ, 2025. 247 с.
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. Братусь Г.А., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В. Зовнішні чинники впливу на управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в умовах інформаційно-комунікаційних технологій. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Випуск 3 (79). С. 226-233.
5. Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
6. 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.
7. Гончаренко, В. П. (2020). Цифровізація HR-процесів та ефективність управління персоналом. *Управління персоналом в економіці знань*, 22, 53–61.
8. Гусаковська Т. О., Одинець О. Л., Литвин Ю. М. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Наука і вища освіта : тези доповідей ХХVIII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2019 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя: КПУ, 2019. 500 с. (С. 139)

9. Дуляба, О., & Юрчик, А. (2024). Дослідження сутності на змісту людського потенціалу. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-107>
10. 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>
11. 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>
12. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
13. Кохан, М., Гнилянська, Л., & Головнєв, В. (2024). Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості. *Економіка та суспільство*, 59, 58–68.
14. 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>.
15. 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-robota-ua/>
16. 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>
17. Ніколайчук М.В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.
18. Паламарюк Т. (2025). Роль штучного інтелекту у трансформації парадигми HR-інжинірингу в аграрному підприємстві. *Проблеми сучасних*

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-09>

19. Панькова О. В. Людський потенціал України: нові концептуальні орієнтири розвитку. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки : зб. наук. пр. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка ; [редкол.: В. І. Судаков (голов. ред.) та ін.]. Київ, 2013. Вип. 3. С. 35–46.

20. 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.

21. 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>

22. Шкода Т.Н. Людський капітал підприємства: теорія і практика стратегічного управління: монографія. [Текст] / Т.Н. Шкода. К.: Світ Успіху, 2015. – 424 с.

23. Яковенко Р. В. Людський потенціал : економічний зміст, структура та характеристика. *Зовнішня торгівля : право та економіка*. 2008. № 5 (40). С. 126–130.

24. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

25. ATS система та HRM платформа в одному рішенні. URL: <https://hurma.work/>

26. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/>

27. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108

28. Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

29. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.

30. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

31. Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
32. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
33. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
34. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
35. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
36. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness.
37. Jackson, M. O. (2017). A Typology of Social Capital and Associated *Network Measures*. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1711.09504>
38. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264. DOI: 10.1146/annurev.ps.46.020195.001321
39. 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.
40. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
41. McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
42. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
43. PeopleForce. URL: https://peopleforce.io/products/peoplehr?utm_source

44. SAP SuccessFactors modules: A comprehensive overview for HR digitalisation. URL: <https://zalaris.com/>
45. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol. 51, № 1 (Mar., 1961), pp. 1-17.
46. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
47. Tidd, J. and Bessant, J.R. (2018) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
48. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
49. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
50. United Nations Development Programme. *Human Development Reports*. URL: <https://hdr.undp.org/en/>
51. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Додатки