

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової
трансформації»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-11

ПОДИНЯК Денис Петрович

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту підприємств

к.е.н.

ЧЕНУША Олександр Сергійович

_____ (підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., проф.

Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ПОДИНЯКУ Денису Петровичу**

1. Тема роботи: «Розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації»

Керівник роботи: к.е.н. **ЧЕНУША Олександр Сергійович**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Завод Скловиробів», аналітичні матеріали консалтингових компаній, публікації у періодичних виданнях, матеріали міжнародних конференцій, ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина *(формується відповідно до змісту першого розділу)*

- розглянути сутність та особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації підприємств.

б) аналітична частина: *(формується відповідно до змісту другого розділу)*

- провести економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»;
- дослідити зовнішнє середовище та галузеві тенденції цифровізації у скляній промисловості;
- діагностувати систему управління персоналом підприємства та оцінити готовність до цифрової трансформації

в) рекомендаційна частина: *(формується відповідно до змісту третього розділу)*

- розробити стратегію управління персоналом та програму її впровадження в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованої стратегії.

5. Перелік ілюстративного матеріалу *(цей пункт формується відповідно до слайдів презентації і відповідає їх переліку)*

1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження
2. Теоретичні аспекти управління персоналом в умовах цифрової трансформації
3. Економіко-управлінський аналіз ПрАТ "Завод Скловиробів"
4. Аналіз фінансового стану підприємства
5. Аналіз ефективності використання ресурсів
6. Аналіз зовнішнього середовища та галузевих тенденцій
7. Діагностика системи управління персоналом
8. Оцінка готовності до цифрової трансформації
9. Стратегія управління персоналом в умовах цифрової трансформації
10. Елементи стратегії управління персоналом
11. Програма впровадження стратегії
12. Прогнозована економічна ефективність
13. Оцінка ефективності інвестицій у стратегію

6. Дата видачі завдання 18 жовтня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління персоналом в умовах цифрової трансформації	19.10.2024 – 31.10.2024	
2	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління персоналом в умовах цифрової трансформації	01.11.2024 – 30.11.2024	
3	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства	01.12.2024 – 31.12.2024	
4	Аналіз зовнішнього середовища підприємства та галузеві тенденції цифровізації у сфері промисловості	01.01.2025 – 31.01.2025	
5	Діагностика системи управління персоналом підприємства та оцінка готовності до цифрової трансформації	01.02.2025 – 28.02.2025	
6	Формування стратегії управління персоналом та програма її впровадження в умовах цифрової трансформації підприємства	01.03.2025 – 31.03.2025	
7	Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії управління персоналом	01.04.2025 – 30.04.2025	
8	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	01.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Денис ПОДИНЯК

Керівник дипломної роботи _____ Олександр ЧЕНУША

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розробка стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації» містить 100 сторінок, 22 таблиці, 9 рисунків, додатки. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою роботи є розробка стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтування її економічної ефективності;

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

База дослідження: ПрАТ «Завод Скловиробів»;

Методи дослідження: системний підхід до аналізу економічних явищ, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, статистичні методи, метод SWOT-аналізу та PEST-аналізу, методи економічного аналізу та прогнозування;

Результати роботи: розроблено комплексну стратегію управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації, яка включає п'ять ключових напрямків: створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки персоналу, розробку цифрових інструментів адаптації, запровадження мотиваційної програми та формування цифрової корпоративної культури. Проведено економічне обґрунтування ефективності стратегії, що демонструє її високу рентабельність ($ROI=12,9$) та швидку окупність (менше 2 місяців);

Рекомендації щодо використання результатів роботи: запропоновані рекомендації щодо створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки персоналу, розробки цифрових інструментів адаптації, формування мотиваційної програми та розвитку цифрової корпоративної культури можуть бути використані у практичній діяльності підприємств скляної промисловості та інших галузей;

Результати впровадження досліджень: основні положення роботи впроваджено у діяльність ПрАТ «Завод Скловиробів».

Ключові слова: управління персоналом, цифрова трансформація, цифрові компетенції, онлайн-навчання, електронна система оцінки, цифрова корпоративна культура, HR-стратегія, ефективність, мотивація персоналу, продуктивність праці.

ABSTRACT

The thesis contains 100 pages, 22 tables, 9 figures, and appendices. The reference list includes 45 sources.

The purpose of the study is to develop a human resource management strategy for an enterprise under digital transformation conditions and justify its economic efficiency.

The object of research is the human resource management process in an enterprise during digital transformation.

The subject of research is the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a human resource management strategy in digital transformation conditions.

Research base: PJSC "Glass Products Factory".

Research methods: systematic approach to economic phenomena analysis, analysis and synthesis method, comparison method, statistical methods, SWOT analysis and PEST analysis, economic analysis and forecasting methods.

Results of the work: A comprehensive human resource management strategy for PJSC "Glass Products Factory" under digital transformation conditions has been developed, which includes five key areas: creating an online digital skills training system, implementing an electronic personnel evaluation system, developing digital adaptation tools, introducing a motivational program, and forming a digital corporate culture. An economic justification of the strategy's effectiveness was conducted, demonstrating its high profitability (ROI=12.9) and quick payback period (less than 2 months).

Recommendations for using the research results: The proposed recommendations for creating an online digital skills training system, implementing an electronic personnel evaluation system, developing digital adaptation tools, forming a motivational program, and developing a digital corporate culture can be used in the practical activities of enterprises in the glass industry and other sectors.

Research implementation results: The main provisions of the work have been implemented in the activities of PJSC "Glass Products Factory".

Keywords: human resource management, digital transformation, digital competencies, online training, electronic evaluation system, digital corporate culture, HR strategy, efficiency, staff motivation, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	11
1.1. Сутність та особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища	11
1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації підприємств.....	18
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	29
2.1. Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»	29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та галузевих тенденцій цифровізації у скляній промисловості.....	40
2.3. Діагностика системи управління персоналом підприємства та оцінка готовності до цифрової трансформації	49
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	62
3.1. Формування стратегії управління персоналом та програма її впровадження в умовах цифрової трансформації підприємства	62
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії управління персоналом.....	71
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровізацією усіх сфер суспільного життя, що суттєво впливає на методи ведення бізнесу та управління організаціями. Цифрова трансформація стала невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємств, змінюючи не лише виробничі процеси, але й підходи до управління людськими ресурсами. В умовах цифрової економіки саме персонал є ключовим фактором успіху, оскільки впровадження будь-яких технологічних інновацій залежить від готовності співробітників сприймати зміни та ефективно використовувати нові інструменти.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації стратегій управління персоналом до викликів цифрової економіки. Традиційні підходи до управління людськими ресурсами втрачають ефективність в умовах цифрової трансформації, яка вимагає розвитку нових компетенцій, зміни корпоративної культури та впровадження цифрових інструментів у HR-процеси. Особливої гостроти ця проблема набуває для українських промислових підприємств, які часто використовують застарілі методи управління персоналом, що створює бар'єри для цифрової трансформації та знижує їх конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Проблематика управління персоналом в умовах цифрової трансформації висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження цього питання зробили Бялошицький М., Гришина Н., Зленко А., Панченко І., Саркісян Н., Філіпова Н. та інші. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання формування ефективної стратегії управління персоналом у контексті цифрової трансформації потребує подальшого дослідження, особливо щодо практичних аспектів її розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах.

Мета роботи полягає у розробці стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтуванні її економічної ефективності.

Відповідно до мети дослідження у роботі поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації;
- провести економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»;
- дослідити зовнішнє середовище та галузеві тенденції цифровізації у скляній промисловості;
- діагностувати систему управління персоналом підприємства та оцінити готовність до цифрової трансформації;
- розробити стратегію управління персоналом та програму її впровадження в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованої стратегії.

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ та процесів. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод аналізу та синтезу (при дослідженні теоретичних основ управління персоналом в умовах цифрової трансформації), метод порівняння (при аналізі зарубіжного та вітчизняного досвіду), статистичні методи (при аналізі економічних показників діяльності підприємства), метод SWOT-аналізу та PEST-аналізу (при дослідженні зовнішнього середовища),

методи економічного аналізу та прогнозування (при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованої стратегії).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Завод Скловиробів», аналітичні матеріали консалтингових компаній, публікації у періодичних виданнях, матеріали міжнародних конференцій, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації. Запропоновані рекомендації щодо створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки персоналу, розробки цифрових інструментів адаптації, формування мотиваційної програми та розвитку цифрової корпоративної культури можуть бути використані у практичній діяльності підприємств скляної промисловості та інших галузей. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії дозволяє оцінити доцільність інвестицій у розвиток персоналу та впровадження цифрових HR-інструментів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища

Цифрова трансформація кардинально змінює сучасний світ бізнесу та виробництва, створюючи новий технологічний ландшафт, де традиційні підходи до управління персоналом стають недостатньо ефективними або взагалі застарілими. Управління персоналом в епоху цифровізації перетворюється з допоміжної функції на стратегічний напрямок, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та здатність впроваджувати інновації [10, с. 227].

Сутність управління персоналом сьогодні полягає не просто в адмініструванні кадрового складу та виконанні базових функцій щодо найму, обліку та звільнення працівників, а в створенні такої екосистеми людських ресурсів, яка дозволяє максимально використовувати потенціал працівників в умовах швидкоплинних змін технологічного середовища [44, с. 107-108]. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, збирати та аналізувати величезні масиви даних про персонал, прогнозувати поведінку працівників та оптимізувати управлінські рішення на основі аналітики. Завдяки цьому відбувається трансформація ролі HR-спеціалістів від адміністраторів до стратегічних партнерів бізнесу, які формують цифрову культуру організації та забезпечують розвиток персоналу відповідно до цифрових викликів. Особливого значення набуває зміна філософії управління – від контролю до довіри, від жорсткої ієрархії до гнучких мережевих структур, від стандартизованих посадових інструкцій до проєктних ролей та постійного розвитку компетенцій.



Рисунок 1.1 – Особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація суттєво впливає на формування нових вимог до професійних та особистісних якостей працівників. Традиційні кваліфікації поступаються місцем навичкам адаптивності, критичного мислення, творчого вирішення проблем, емоційного інтелекту та здатності постійно навчатися. Цифрові компетенції стають обов'язковими для більшості посад, незалежно від галузі та рівня підприємства. Працівники повинні володіти не лише базовими цифровими навичками, але й розуміти специфічні галузеві технології, вміти аналізувати дані, працювати з різноманітними програмними рішеннями та швидко опанувати нові інструменти. Особливо цінними стають фахівці, які поєднують глибокі знання бізнес-процесів з технологічними навичками – так звані «гібридні» спеціалісти. Ця трансформація вимог до компетенцій персоналу потребує відповідних змін у системах пошуку та відбору кандидатів, їх оцінки та розвитку. HR-відділи активно впроваджують інструменти штучного інтелекту для пошуку талантів, використовують предиктивну аналітику для оцінки потенціалу кандидатів, створюють цифрові системи онбордингу та адаптації нових працівників. Традиційні методи навчання доповнюються або замінюються

цифровими форматами – онлайн-курсами, віртуальними тренінгами, симуляціями, мікронавчанням через мобільні додатки [16, с. 20].

Значної трансформації зазнають організаційні структури та моделі зайнятості в цифрову епоху. Жорсткі ієрархічні піраміди замінюються більш гнучкими мережевими структурами, де формальні посади та повноваження поступаються місцем проєктним ролям, експертизі та здатності швидко вирішувати нестандартні завдання. З'являються нові форми організації роботи – віртуальні команди, розподілені проєктні групи, крос-функціональні колективи, що об'єднують фахівців різних напрямків для вирішення комплексних завдань. Традиційні робочі місця з фіксованим графіком та локацією трансформуються в гнучкі моделі зайнятості – віддалену роботу, гібридний формат, гнучкий графік, роботу за результатом, а не за годинами. Цифрові технології дозволяють налагодити ефективну взаємодію між співробітниками незалежно від їх фізичного місцезнаходження, що розширює можливості залучення талантів з різних регіонів та країн. Зростає частка працівників, залучених через альтернативні форми зайнятості – фрілансерів, контрактників, тимчасових працівників, що формують так звану «гіг-економіку». Ці зміни потребують нових підходів до управління, контролю виконання завдань, оцінки результативності та мотивації персоналу [42, с. 189].

Цифрові технології радикально змінюють інструментарій та практики HR-менеджменту. Системи управління персоналом еволюціонують від простих програм обліку кадрів до комплексних цифрових екосистем, що охоплюють всі аспекти взаємодії з працівниками – від рекрутингу до звільнення. Хмарні HR-платформи забезпечують доступ до даних та функціоналу з будь-якої точки світу, дозволяють інтегрувати різні HR-процеси в єдину систему та автоматизувати рутинні операції. Системи штучного інтелекту та машинного навчання аналізують великі масиви даних про продуктивність, залученість, настрої працівників, прогнозують ризики звільнення цінних фахівців, виявляють приховані таланти та потенціал розвитку. Чат-боти та віртуальні асистенти беруть на себе функції первинної комунікації з кандидатами, відповідають на

типові запитання працівників, допомагають у процесах адаптації та навчання. Технології доповненої та віртуальної реальності використовуються для навчання персоналу, особливо в складних або небезпечних умовах виробництва. Мобільні додатки для працівників забезпечують доступ до корпоративних ресурсів, дозволяють вирішувати робочі питання, проходити навчання, отримувати зворотний зв'язок без прив'язки до робочого місця та графіку [33, с. 313].

Особливу роль в управлінні персоналом цифрової епохи відіграє трансформація корпоративної культури та цінностей. Успішність цифрових перетворень безпосередньо залежить від готовності працівників сприймати зміни, їх відкритості до нових технологій, здатності експериментувати та вчитися на помилках. Формування «цифрової ментальності» стає однією з ключових задач HR-стратегії. Цифрова культура характеризується такими рисами, як відкритість до інновацій, толерантність до ризику, готовність до постійних змін, орієнтація на результат, а не на процес, високий рівень довіри та прозорості в комунікаціях. Для створення такої культури необхідно переглянути традиційні підходи до лідерства, змінити систему цінностей та поведінкових норм, впровадити нові формати взаємодії. Керівники всіх рівнів повинні не лише декларувати цінність цифрових трансформацій, але й демонструвати власним прикладом відкритість до змін, освоєння нових технологій, готовність експериментувати та вчитися. Особливого значення набуває створення середовища, де працівники не бояться висловлювати нові ідеї, експериментувати та помилятися, де цінуються ініціатива та інноваційність, де відбувається вільний обмін знаннями та досвідом [21].

Системи мотивації та винагороди персоналу також переживають трансформацію під впливом цифровізації. Традиційні схеми оплати праці, засновані на фіксованих окладах та стандартизованих бонусах, часто виявляються недостатньо ефективними для стимулювання цифрових талантів та інноваційної активності. Зростає роль нематеріальних мотиваторів – можливостей для професійного розвитку та самореалізації, цікавих проєктів, визнання досягнень, балансу між роботою та особистим життям. Системи

винагороди стають більш гнучкими та персоналізованими, враховують індивідуальні потреби та переваги працівників. Цифрові інструменти дозволяють впровадити тонке налаштування систем мотивації – відстежувати індивідуальний внесок кожного працівника, диференціювати винагороду залежно від результативності, забезпечувати прозорість та об'єктивність оцінки. Широкого поширення набувають програми визнання заслуг у реальному часі, коли колеги можуть миттєво відзначити досягнення одне одного через спеціальні додатки. Важливим елементом мотивації стає створення позитивного досвіду працівника на всіх етапах взаємодії з компанією – від знайомства з вакансією до звільнення [43, с. 78-79].

Цифрова трансформація суттєво впливає на процеси навчання та розвитку персоналу. Традиційні формати навчання, засновані на періодичних очних тренінгах та семінарах, стають недостатньо ефективними в умовах швидких змін та необхідності постійного оновлення знань. На зміну їм приходить концепція безперервного навчання та самоосвіти, що підтримується цифровими освітніми платформами, системами управління знаннями, онлайн-бібліотеками, мобільними додатками для мікронавчання. Великого значення набуває персоналізація навчання – формування індивідуальних траєкторій розвитку, що враховують поточний рівень компетенцій, потенціал, кар'єрні прагнення та стиль навчання кожного працівника. Технології штучного інтелекту дозволяють аналізувати потреби в навчанні, рекомендувати релевантний контент, адаптувати складність матеріалу до рівня підготовки користувача. Змінюється роль корпоративних університетів та центрів розвитку – вони перетворюються з провайдерів стандартизованих програм на кураторів самостійного навчання, архітекторів навчальних екосистем, що інтегрують внутрішні та зовнішні освітні ресурси. Важливою складовою розвитку персоналу стає культура обміну знаннями, коли кожен працівник не лише споживає, але й створює освітній контент, ділиться досвідом через внутрішні соціальні мережі, блоги, вебінари [6].

Особливої уваги в умовах цифрової трансформації потребують питання управління талантами та планування наступності. Глобальна конкуренція за

талановитих фахівців, особливо в сфері цифрових технологій, змушує підприємства розробляти комплексні стратегії залучення, розвитку та утримання ключових працівників. Цифрові інструменти дозволяють виявляти високопотенційних співробітників на ранніх етапах їх кар'єри, моделювати можливі кар'єрні траєкторії, створювати персоналізовані програми розвитку лідерських якостей. Важливою складовою управління талантами стає створення внутрішніх майданчиків для реалізації потенціалу – інноваційних лабораторій, стартап-інкубаторів, проєктних команд, де талановиті працівники можуть реалізувати власні ідеї та ініціативи. Змінюється підхід до планування наступності – замість фокусування на пошуку кандидатів на конкретні посади акцент зміщується на формування пулу талантів з різноманітними компетенціями, готових зайняти різні ролі залежно від потреб бізнесу. В умовах швидких змін та невизначеності особливого значення набуває розвиток адаптивності та стійкості персоналу – здатності ефективно працювати в умовах постійних трансформацій, швидко освоювати нові технології та методи роботи, зберігаючи високу продуктивність та психологічне благополуччя [14].

Водночас цифрова трансформація створює певні виклики та ризики для системи управління персоналом (рис. 1.2).

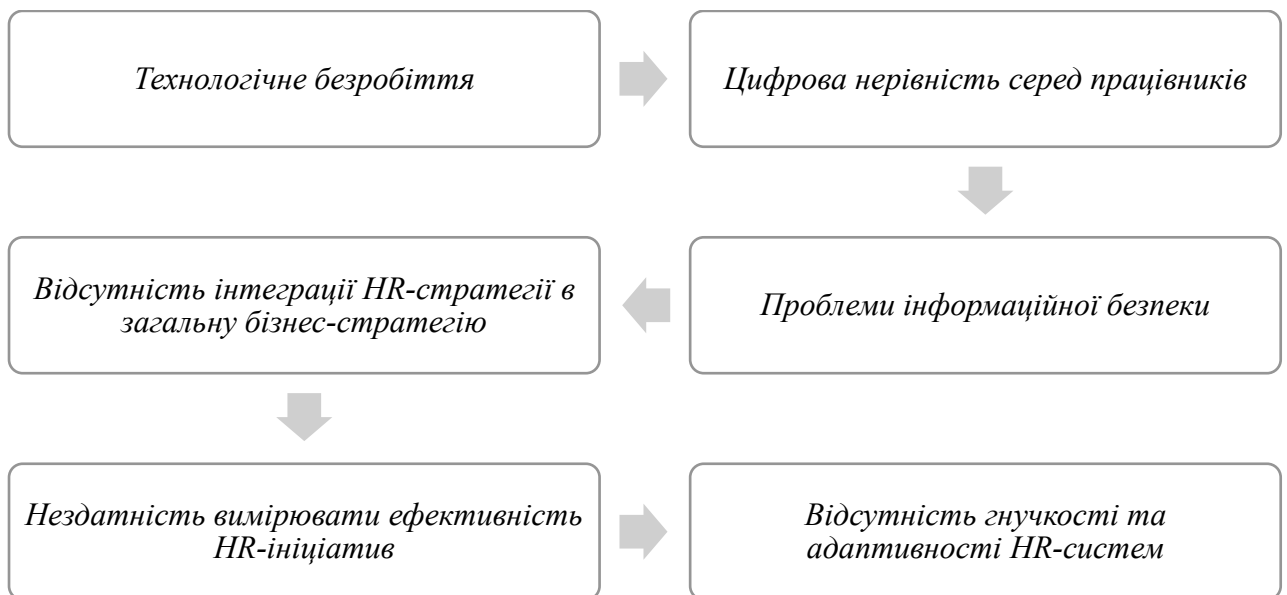


Рисунок 1.2 – Ризики цифрової трансформації для системи управління персоналом

Одним з найбільш гострих питань стає технологічне безробіття – ризик втрати робочих місць через автоматизацію рутинних операцій, впровадження роботів та систем штучного інтелекту. Це потребує розробки програм перекваліфікації та адаптації працівників до нових умов, пошуку можливостей для їх переміщення на позиції, що потребують унікально людських якостей – креативності, емпатії, соціального інтелекту [4, с. 67]. Іншим викликом є цифрова нерівність серед працівників – різний рівень готовності до освоєння нових технологій, що може створювати напруження в колективі та знижувати ефективність цифрових трансформацій. Важливим завданням HR-стратегії стає подолання цифрового розриву через навчання, менторство, створення змішаних команд, де досвідчені працівники з глибоким розумінням бізнес-процесів співпрацюють з молодими фахівцями, що володіють цифровими навичками [12]. Серйозного переосмислення потребують питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників в умовах тотальної цифровізації HR-процесів, коли все більше інформації про співробітників збирається, зберігається та аналізується за допомогою цифрових інструментів.

Нарешті, ефективне управління персоналом в умовах цифрової трансформації потребує системного підходу та інтеграції HR-стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства. Цифровізація HR-процесів не може бути самоціллю, вона повинна відповідати загальним цілям цифрової трансформації бізнесу та створювати додану вартість [6]. Ключовими факторами успіху стають партнерство між HR-функцією та бізнес-підрозділами, залучення керівників всіх рівнів до процесів трансформації управління персоналом, узгодженість HR-практик з цінностями та культурою організації.

Особливого значення набуває вимірювання ефективності HR-ініціатив за допомогою цифрових метрик та аналітики – від базових показників руху персоналу та витрат на HR-функцію до складних індикаторів залученості, продуктивності, впливу HR-програм на бізнес-результати. Цифрові дашборди дозволяють візуалізувати ключові HR-метрики, відстежувати їх динаміку в

реальному часі, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних. Вагомого значення набуває здатність HR-підрозділів експериментувати з новими підходами та інструментами, швидко масштабувати успішні практики та відмовлятися від неефективних ініціатив, будувати гнучкі та адаптивні системи управління персоналом, готові до постійних змін та викликів цифрової економіки [35].

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації підприємств

Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації демонструє різноманітність підходів, що відображають специфіку бізнес-культури та рівень технологічного розвитку різних країн.

Таблиця 1.1 – Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом

Країна/Регион	Компанії-представники	Основні підходи до цифровізації HR
США	Google, Apple, Amazon	<ol style="list-style-type: none"> 1) Аналітика кадрових даних 2) ШІ в рекрутингу для скринінгу резюме та проведення попередніх інтерв'ю 3) Гнучкі робочі процеси 4) Системи «гнучкого офісу» 5) Цифрові інструменти для управління розподіленими командами
Європа	BMW, Siemens, IKEA, Atos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Віртуальні навчальні середовища 2) Цифрові платформи для управління знаннями та компетенціями 3) Системи цифрових робочих місць 4) Концепція «диджитал велбінг» 5) Корпоративні соціальні мережі та колаборативні платформи
Японія та Південна Корея	Toyota, Sony, Panasonic, Samsung	<ol style="list-style-type: none"> 1) Цифрова система «Toyota Way» для передачі корпоративних цінностей 2) Комплексна цифрова екосистема для розвитку талантів 3) Активне використання гейміфікації в навчанні та мотивації персоналу 4) Цифрові системи рейтингів, змагань, досягнень 5) Збалансований підхід до цифровізації із збереженням традиційної корпоративної культури

Продовження таблиці 1.1

Китай	Alibaba, Tencent, Huawei	<ol style="list-style-type: none"> 1) Цифрові екосистеми управління людськими ресурсами 2) Системи цифрової оцінки та винагороди в реальному часі 3) Високий рівень цифрового моніторингу діяльності працівників 4) Аналіз емоційного стану за допомогою систем розпізнавання обличчя 5) Інтеграція корпоративних цифрових систем з публічними сервісами
-------	--------------------------	---

Джерело: складено автором на основі [21; 11; 23]

Американські компанії, традиційно орієнтовані на інновації та швидке впровадження технологій, активно використовують дані та аналітику в управлінні людськими ресурсами. Гіганти Кремнієвої долини, такі як Google, Apple, Amazon, впровадили комплексні цифрові HR-стратегії, що охоплюють весь життєвий цикл працівника. Наприклад, Google використовує аналітичну систему People Analytics для прийняття рішень щодо персоналу на основі даних, а не інтуїції. Компанія збирає та аналізує інформацію про продуктивність команд, фактори, що впливають на залученість працівників, причини звільнення та ефективність програм розвитку. Цей підхід дозволив виявити неочевидні закономірності – наприклад, що технічні навички не є головним фактором успіху менеджерів середньої ланки, а важливіше здатність створювати інклюзивне середовище та підтримувати професійний розвиток підлеглих. Американські компанії активно впроваджують технології штучного інтелекту в процеси рекрутингу для скринінгу резюме, аналізу відповідності кандидатів культурі компанії, проведення попередніх інтерв'ю через чат-ботів. Характерною рисою американського підходу є також акцент на гнучкості робочого процесу – багато компаній переходять до гібридних та дистанційних моделей роботи, впроваджують системи «гнучкого офісу», використовують цифрові інструменти для управління розподіленими командами [41].

Європейський досвід цифровізації управління персоналом відрізняється більш збалансованим підходом, що враховує соціальні аспекти та законодавчі обмеження щодо захисту даних працівників. Компанії Німеччини, Франції, Скандинавських країн приділяють значну увагу етичним аспектам використання технологій та прозорості алгоритмів прийняття рішень щодо персоналу. Німецький автомобільний концерн BMW впровадив концепцію «Індустрія 4.0» не лише у виробничі процеси, але й у систему розвитку персоналу, створивши віртуальні навчальні середовища для опанування нових технологій. Компанія Siemens розробила цифрову платформу для управління знаннями та компетенціями, яка дозволяє точно визначати потреби в навчанні та формувати персоналізовані програми розвитку. Шведський ІКЕА впровадив систему цифрових робочих місць, що дозволяє співробітникам обирати оптимальний формат роботи залежно від характеру завдань. Європейські компанії також активно впроваджують концепцію «диджитал велбінг» (digital wellbeing) – використання цифрових інструментів для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, попередження професійного вигорання в умовах інформаційного перевантаження. Цікавим прикладом є ініціатива французької ІТ-компанії Atos, яка впровадила політику «нульової електронної пошти», замінивши традиційне листування на корпоративні соціальні мережі та колаборативні платформи для зменшення інформаційного стресу працівників [11].

Особливої уваги заслуговує досвід Японії та Південної Кореї, де цифровізація HR-процесів відбувається в контексті традиційної культури позиттивного найму та колективізму. Японські корпорації, такі як Toyota, Sony, Panasonic, успішно поєднують технологічні інновації з традиційними практиками розвитку персоналу. Наприклад, Toyota впровадила цифрову систему «Toyota Way», що дозволяє передавати корпоративні цінності та філософію кайдзен (постійного вдосконалення) через цифрові канали, включаючи мобільні додатки та інтерактивні симуляції. Південнокорейська Samsung створила комплексну цифрову екосистему для розвитку талантів –

Samsung Digital City, що включає освітні платформи, віртуальні лабораторії, системи менторства та кар'єрного планування. Цікавою особливістю азійського підходу є активне використання гейміфікації в навчанні та мотивації персоналу – створення цифрових систем рейтингів, змагань, бейджів досягнень, що відповідає колективістській культурі та потребі в соціальному визнанні. Водночас азійські компанії приділяють значну увагу збалансованому підходу до цифровізації, прагнучи зберегти важливі елементи традиційної корпоративної культури – особисте спілкування, менторство, церемонії та ритуали, що підтримують корпоративний дух [21].

Китайський досвід цифровізації управління персоналом демонструє масштабне та інтенсивне впровадження технологій під значним впливом держави та специфічної бізнес-культури. Технологічні гіганти Китаю – Alibaba, Tencent, Huawei – розробили унікальні цифрові екосистеми управління людськими ресурсами, інтегровані з іншими бізнес-процесами. Alibaba впровадила цифрову платформу, що використовує великі дані та штучний інтелект для управління всіма аспектами роботи з персоналом – від рекрутингу до оцінки продуктивності. Huawei створила систему цифрової оцінки та винагороди, що дозволяє відстежувати внесок кожного працівника в реальному часі та розподіляти бонуси на основі об'єктивних показників. Характерною особливістю китайського підходу є високий рівень цифрового моніторингу діяльності працівників – відстеження активності, аналіз емоційного стану за допомогою систем розпізнавання обличчя, контроль продуктивності через мобільні додатки. Така практика викликає дискусії щодо балансу між ефективністю та приватністю, проте дозволяє китайським компаніям досягати високих показників продуктивності. Іншою особливістю є інтеграція корпоративних цифрових систем з публічними сервісами – наприклад, популярний месенджер WeChat використовується для корпоративної комунікації, навчання, оцінки результатів та навіть виплати заробітної плати.

Вітчизняний досвід формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації відображає специфічний шлях розвитку українського

бізнесу – поєднання прагнення впроваджувати сучасні технології з обмеженими ресурсами та певним консерватизмом корпоративної культури.

Таблиця 1.2 – Вітчизняний досвід цифровізації управління персоналом

Категорія	Приклади	Підходи та особливості
Лідери цифрової трансформації в Україні	ІТ-компанії (SoftServe), міжнародні корпорації, інноваційні стартапи, агрохолдинги (Кернел)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Комплексні цифрові HR-стратегії 2) Автоматизація підбору персоналу 3) Цифрові системи адаптації нових працівників 4) Персоналізовані програми розвитку на основі аналізу компетенцій 5) Хмарні HR-платформи для управління персоналом у географічно розподіленій структурі
Типові напрямки цифровізації	Більшість українських підприємств, особливо середнього та малого бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1) Автоматизація базових процесів (електронний документообіг, облік робочого часу, розрахунок зарплати) 2) Фрагментарний підхід до цифровізації HR-процесів 3) Впровадження окремих цифрових інструментів для вирішення конкретних завдань 4) Цифровізація як засіб оптимізації витрат, а не стратегічний напрям

Джерело: складено автором на основі [27; 11]

На сьогоднішній день в українському бізнес-середовищі можна спостерігати цікаву ситуацію, коли цифрова трансформація HR-процесів відбувається різними темпами у різних сегментах ринку. Беззаперечними лідерами у цій сфері виступають передусім ІТ-компанії, великі міжнародні корпорації та інноваційні стартапи, які не просто впроваджують окремі цифрові інструменти, а системно підходять до питання цифровізації управління персоналом. Одним із яскравих прикладів є українська компанія SoftServe, яка розробила та успішно реалізує комплексну цифрову HR-стратегію. Вона включає в себе автоматизацію всіх етапів підбору персоналу - від первинного скринінгу резюме до фінальних співбесід за допомогою спеціально розроблених алгоритмів. Крім того, компанія впровадила цифрові системи адаптації нових працівників, що дозволяють новачкам швидше влитися в колектив та освоїти

робочі процеси. Особливої уваги заслуговують персоналізовані програми розвитку співробітників, які формуються на основі глибокого аналізу їхніх компетенцій та кар'єрних прагнень [27].

Ще одним показовим прикладом є агрохолдинг «Кернел», який попри консервативність аграрної галузі, зумів успішно впровадити сучасну хмарну HR-платформу. Ця система стала справжнім проривом для управління персоналом у географічно розподіленій структурі холдингу, дозволивши ефективно координувати роботу тисяч працівників, розкиданих по різних регіонах України. Платформа забезпечує не лише базові функції кадрового обліку, але й складні аналітичні інструменти для прийняття стратегічних рішень щодо персоналу. Однак, якщо поглянути на ширшу картину українського бізнесу, особливо в сегменті малого та середнього підприємництва, то тут ситуація значно скромніша. Більшість таких компаній демонструють лише фрагментарний підхід до цифровізації HR-процесів, впроваджуючи окремі цифрові інструменти для вирішення конкретних тактичних завдань, але не маючи комплексного бачення цифрової трансформації системи управління персоналом.

Аналіз вітчизняного досвіду цифровізації управління персоналом виявляє характерні особливості та проблеми (рис. 1.3).

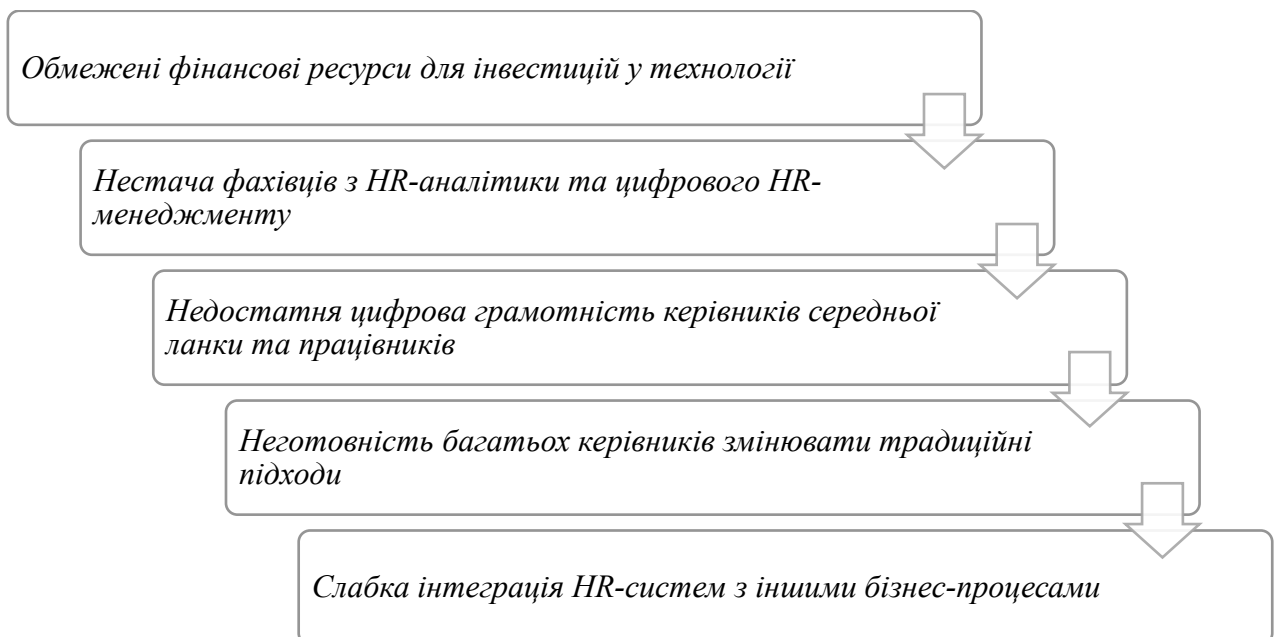


Рисунок 1.3 – Основні проблеми цифровізації HR в Україні

Більшість українських підприємств зосереджуються передусім на автоматизації базових процесів – електронного документообігу, обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати. Менше уваги приділяється стратегічним аспектам – аналітиці для прогнозування потреб у персоналі, цифровим інструментам управління талантами, платформам для розвитку інноваційної культури. Цифровізація HR-процесів часто розглядається лише як засіб оптимізації витрат, а не як стратегічний напрямок трансформації бізнесу. Серед факторів, що стримують цифрову трансформацію управління персоналом, можна виділити обмежені фінансові ресурси для інвестицій у технології, нестачу фахівців з HR-аналітики та цифрового HR-менеджменту, недостатню цифрову грамотність керівників середньої ланки та працівників старшого віку, неготовність багатьох керівників змінювати традиційні підходи до управління. Додатковими викликами є слабка інтеграція HR-систем з іншими бізнес-процесами, проблеми захисту персональних даних, технічні обмеження інфраструктури, особливо в регіонах з недостатнім рівнем цифровізації [11].

Незважаючи на проблеми, в Україні формуються перспективні напрямки цифровізації управління персоналом, які відповідають глобальним трендам, але враховують місцеву специфіку. Зростає популярність хмарних HR-платформ, які дозволяють швидко впровадити сучасні інструменти управління персоналом без значних інвестицій у власну IT-інфраструктуру. Компанії активно впроваджують цифрові системи навчання – від простих онлайн-курсів до комплексних освітніх екосистем з елементами гейміфікації та соціального навчання. Поширюється використання мобільних додатків для HR-процесів, що особливо актуально в умовах зростання частки працівників, які працюють дистанційно або за гнучким графіком. Зростає інтерес до використання аналітики та великих даних для прийняття рішень щодо персоналу, хоча здебільшого це обмежується базовою описовою аналітикою, а не предиктивними моделями. Окремі компанії експериментують з використанням штучного інтелекту в рекрутингу, віртуальної реальності у навчанні, блокчейн-технологій для верифікації кваліфікацій. Пандемія COVID-19 стала каталізатором

цифровізації HR-процесів, змусивши багато підприємств прискорено впроваджувати цифрові інструменти для дистанційної роботи, онлайн-навчання, віртуальної взаємодії команд.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації дозволяє виділити важливі уроки та найкращі практики, актуальні для українських підприємств. Досвід США демонструє важливість використання даних та аналітики для обґрунтування HR-рішень, перехід від інтуїтивного до доказового HR-менеджменту. Європейський досвід підкреслює необхідність збалансованого підходу до цифровізації, що враховує етичні аспекти використання технологій, захист приватності працівників, підтримку психологічного благополуччя в цифровому середовищі. Азійський досвід показує можливості гармонійного поєднання цифрових інновацій з традиційними цінностями корпоративної культури, використання гейміфікації та соціальних механізмів для підвищення залученості в цифрові процеси [21]. Вітчизняний досвід успішних компаній доводить, що навіть в умовах обмежених ресурсів можливо впроваджувати ефективні цифрові HR-стратегії, якщо вони інтегровані в загальну бізнес-стратегію та відповідають реальним потребам бізнесу.

Аналіз різних підходів до цифровізації управління персоналом також виявляє спільні фактори успіху, незалежно від країни та галузі. Ключовим є стратегічний підхід – цифрова трансформація HR-процесів повинна бути частиною загальної цифрової стратегії підприємства, а не відокремленою технічною ініціативою. Важливу роль відіграє підтримка вищого керівництва та формування цифрової культури на всіх рівнях організації. Успішні стратегії зосереджуються на створенні цінності для бізнесу та працівників, а не просто на автоматизації існуючих процесів. Вони балансують технологічні інновації з людиноцентричним підходом, визнаючи, що технології є засобом для покращення досвіду працівників, а не самоціллю. Ефективні цифрові HR-стратегії також передбачають послідовний та ітеративний підхід до впровадження – починаючи з пілотних проєктів, вимірюючи результати,

адаптуючи підходи на основі зворотного зв'язку та поступово масштабуючи успішні ініціативи. Критичним фактором є розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців та лінійних керівників, які повинні не лише розуміти технології, але й уміти трансформувати HR-процеси з використанням цифрових інструментів [16, с. 21-23].

На основі вивчення світового та вітчизняного досвіду можна визначити перспективні напрямки формування стратегій управління персоналом в умовах цифровізації для українських підприємств. Перспективним є розвиток HR-аналітики – від простого збору даних про персонал до комплексного аналізу взаємозв'язків між HR-практиками та бізнес-результатами, прогнозування потреб у компетенціях, моделювання сценаріїв розвитку людського капіталу. Важливим напрямком є створення інтегрованих цифрових HR-екосистем, що поєднують різні процеси управління персоналом на єдиній платформі та інтегруються з іншими бізнес-системами. Актуальним є впровадження концепції цифрового досвіду працівника – створення зручних, інтуїтивно зрозумілих цифрових інтерфейсів для взаємодії працівників з HR-службою, персоналізація сервісів під потреби різних категорій працівників. Перспективним напрямком є також розвиток цифрових компетенцій персоналу – не лише технічних навичок роботи з конкретними інструментами, але й формування «цифрового мислення» – здатності розуміти логіку цифрових процесів, критично оцінювати інформацію, адаптуватися до нових технологій, співпрацювати в цифровому середовищі. Важливим є розвиток гібридних моделей роботи, що поєднують переваги дистанційної та офісної роботи, використання цифрових інструментів для забезпечення ефективної взаємодії географічно розподілених команд [33].

Успішність впровадження стратегій управління персоналом в умовах цифровізації значною мірою залежить від здатності підприємств адаптувати глобальні тренди до місцевого контексту, враховувати особливості національної бізнес-культури, рівень цифрової готовності працівників, специфіку галузі та розміру підприємства. Українські підприємства мають унікальну можливість, вивчаючи досвід розвинених країн, уникнути їхніх помилок та вибрати

оптимальні шляхи цифрової трансформації управління персоналом, що відповідають реальним потребам бізнесу та враховують специфіку місцевого ринку праці. Важливою умовою успіху є готовність до постійних змін та експериментів, здатність швидко адаптувати стратегії відповідно до нових технологічних можливостей та мінливих умов бізнес-середовища. Цифрова трансформація управління персоналом повинна розглядатися не як одноразовий проєкт, а як безперервний процес адаптації та інновацій, що потребує постійного навчання, відкритості до нових ідей, готовності переосмислювати традиційні підходи та шукати креативні рішення для нових викликів [10].

Висновки до розділу 1

Отже, цифрова трансформація радикально змінює підходи до управління персоналом, перетворюючи HR-функцію з допоміжної на стратегічну. В сучасних умовах управління персоналом виходить за межі простого адміністрування кадрового складу і спрямовується на створення гнучкої екосистеми людських ресурсів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі масиви даних про працівників та прогнозувати їхню поведінку. Змінюється філософія управління: від контролю до довіри, від ієрархії до мережових структур, від фіксованих інструкцій до проєктних ролей. Формуються нові вимоги до працівників, де цінуються адаптивність, критичне мислення та емоційний інтелект. Системи мотивації стають більш гнучкими та персоналізованими, а традиційні формати навчання замінюються концепцією безперервної освіти через цифрові платформи. Однак цифровізація створює й виклики: технологічне безробіття, цифрову нерівність серед працівників та питання захисту персональних даних.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування HR-стратегій показує різноманітність підходів. Американські компанії активно використовують аналітику даних та штучний інтелект, європейські - приділяють увагу етичним аспектам, азійські - поєднують інновації з традиційними

цінностями. Вітчизняний досвід демонструє нерівномірність цифровізації: лідери (ІТ-компанії, міжнародні корпорації) впроваджують комплексні цифрові стратегії, тоді як більшість підприємств зосереджуються лише на автоматизації базових процесів. Основними проблемами в Україні залишаються обмежені ресурси, нестача фахівців з HR-аналітики та недостатня цифрова грамотність. Перспективними напрямками для українських підприємств є розвиток HR-аналітики, створення інтегрованих цифрових екосистем, впровадження концепції цифрового досвіду працівника та формування цифрового мислення персоналу. Успіх цифрової трансформації залежить від здатності адаптувати глобальні тренди до місцевого контексту та готовності до постійних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»

ПрАТ «Завод Скловиробів» є стійким промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві та обробці скляних виробів, виготовленні різноманітних видів дзеркал, меблів зі скла та інших скляних конструкцій. Компанія зареєстрована за адресою м. Київ, вулиця Машинобудівна, будинок 42, де розташовані виробничі потужності та офісні приміщення. Статутний капітал товариства становить 2 168 754 грн, а керівником підприємства є Луцейко Юрій Степанович. Підприємство має багатолітню історію, власні виробничі потужності та значну клієнтську базу, що включає як державні установи, так і комерційні підприємства та фізичних осіб [17]

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Завод Скловиробів»

Характеристика	Значення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Завод Скловиробів»
Скорочена назва	ПрАТ «Завод Скловиробів»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Адреса	м. Київ, вулиця Машинобудівна, будинок 42
Статутний капітал	2 168 754 грн
Керівник	Луцейко Юрій Степанович
Дата реєстрації	19.05.1994
Напрями діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво та обробка скляних виробів - Виготовлення різноманітних видів дзеркал - Виготовлення меблів зі скла - Виготовлення інших скляних конструкцій - Виробництво дзеркал різних видів (з підсвічуванням, на підставах, в рамах, декоровані) - Виробництво художніх вітражів, склопакетів, торговельного обладнання - Виробництво акваріумів, скляних блоків, триплексу та броньованого скла

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Історія створення ПрАТ «Завод Скловиробів» розпочалася в довоєнний період на базі дзеркальної артілі «Труд зеркало», яка була підпорядкована Укрстеклотресту. У серпні 1940 року на базі цієї артілі було створено завод механічної і термічної обробки скла, або скорочено – завод «Мітос». Згодом, наказом МПСМ УРСР від 10 жовтня 1968 року, Київський завод «Мітос» перейменовано в Київський дослідно-експериментальний завод скловиробів. До складу заводу входило також проектно-конструкторське і технологічне бюро, яке надавало технічну допомогу всім підприємствам об'єднання «Укрстекло». Після розпаду СРСР та економічної кризи 90-х років підприємство пройшло через низку реорганізацій, а 24 вересня 2010 року відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» було перейменоване в публічне акціонерне товариство «Завод скловиробів». Сьогодні це приватне акціонерне товариство, яке має понад 30 років досвіду роботи на ринку скляних виробів (враховуючи дату реєстрації 19.05.1994).

Напрями діяльності та асортимент продукції ПрАТ «Завод Скловиробів» є досить різноманітними. Спочатку підприємство розвивалося за двома основними напрямками: виробництво дзеркал та інших виробів з листового скла, а також складувне виробництво. Складувні вироби включали понад 50 найменувань: хімічні, біологічні та центрифужні пробірки, воронки для прядильних машин, лабораторні воронки, крапельниці, дистильатори тощо. Дзеркальне виробництво передбачало виготовлення настінних, галантерейних, настільних дзеркал, полиць для ванних кімнат, дзеркал і скла для меблів. Технологія виробництва дзеркал зазнала суттєвих змін: від сріблення до алюмініювання, що забезпечило вищу якість і довговічність дзеркал. Наразі асортимент продукції підприємства включає дзеркала різних видів (з підсвічуванням, на підставах, в рамах, декоровані), меблі зі скла (столи, тумби, підставки), художні вітражі, склопакети, торговельне обладнання, акваріуми, скляні блоки, триплекс та броньоване скло. Підприємство використовує різні види скла: поліроване, візерунчасте, армоване, тоноване, матоване тощо, товщиною від 2 до 19 мм [30].

Організаційна структура управління ПрАТ «Завод Скловиробів» є типовою для акціонерних товариств України.

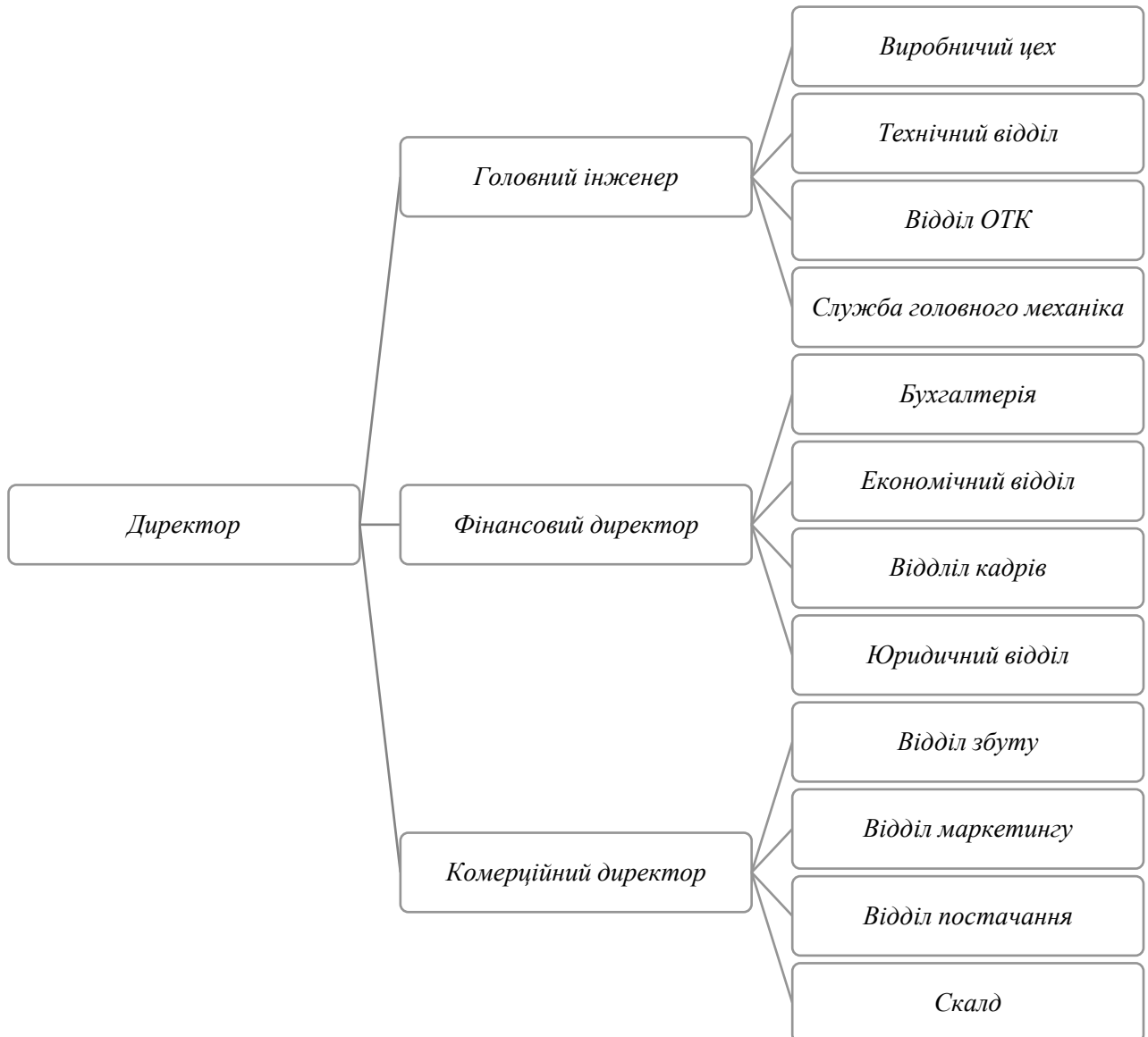


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Завод Скловиробів»

Джерело: побудовано автором на основі [17; 31; 30]

Вона включає загальні збори акціонерів як вищий орган управління, наглядову раду, виконавчий орган в особі керівника – Луцейка Юрія Степановича, а також ревізійну комісію або ревізора. Акціонерами товариства є 3 юридичні особи та 1103 фізичні особи. Кінцевими бенефіціарами компанії є Шеветовський Валентин Валентинович та Шеветовська Ганна Валентинівна, які здійснюють непрямий вирішальний вплив на діяльність підприємства.

Підприємство оснащене різним автоматичним, механізованим і ручним обладнанням, яке дозволяє виконувати всі види обробки скла. Серед основного обладнання – автоматичні прямолінійні вертикальні шліфувальні верстати, автоматична прямолінійна вертикальна шліфувальна лінія, верстати для обробки торців і виготовлення фацетів, піскоструминна машина, вакуумні установки УВМ-15 для нанесення алюмінієвого покриття на скло. Підприємство має власну котельню, виробничі цехи, механічний і столярний цех, склади, газорозподільний пункт і електричну підстанцію. Кількість працівників підприємства становила 48 осіб у 2022 році, 45 осіб у 2023 році та 41 особу у 2024 році [31]

Аналіз основних економічних показників ПрАТ «Завод Скловиробів» свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники ПрАТ «Завод Скловиробів»

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	27 867,00	37 482,00	44 213,00	+16 346,00	+58,7%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21 443,00	28 166,00	32 266,00	+10 823,00	+50,5%
Валовий прибуток, тис. грн	6 424,00	9 316,00	11 947,00	+5 523,00	+86,0%
Адміністративні витрати, тис. грн	2 907,00	2 820,00	3 524,00	+617,00	+21,2%
Витрати на збут, тис. грн	4 392,00	6 414,00	8 629,00	+4 237,00	+96,5%
Інші операційні доходи, тис. грн	3 735,00	5 126,00	5 637,00	+1 902,00	+50,9%
Інші операційні витрати, тис. грн	2 439,00	3 145,00	3 545,00	+1 106,00	+45,3%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	421,00	2 063,00	1 886,00	+1 465,00	+348,0%
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	345,00	1 672,00	1 528,00	+1 183,00	+342,9%
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	1,2	4,5	3,5	+2,3	+191,7%
Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	29,9	33,1	37,0	+7,1	+23,7%
Рентабельність активів, %	2,3	10,3	8,3	+6,0	+260,9%

Продовження таблиці 2.2

Рентабельність власного капіталу, %	3,0	13,0	10,6	+7,6	+253,3%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	45	41	-7	-14,6%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	580,6	832,9	1 078,4	+497,8	+85,7%
Фондовіддача	7,2	9,8	11,1	+3,9	+54,2%
Матеріаловіддача	1,6	1,61	1,71	+0,11	+6,9%

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 27 867 тис. грн у 2022 році до 37 482 тис. грн у 2023 році (+34,5%) та до 44 213 тис. грн у 2024 році (+17,9%).

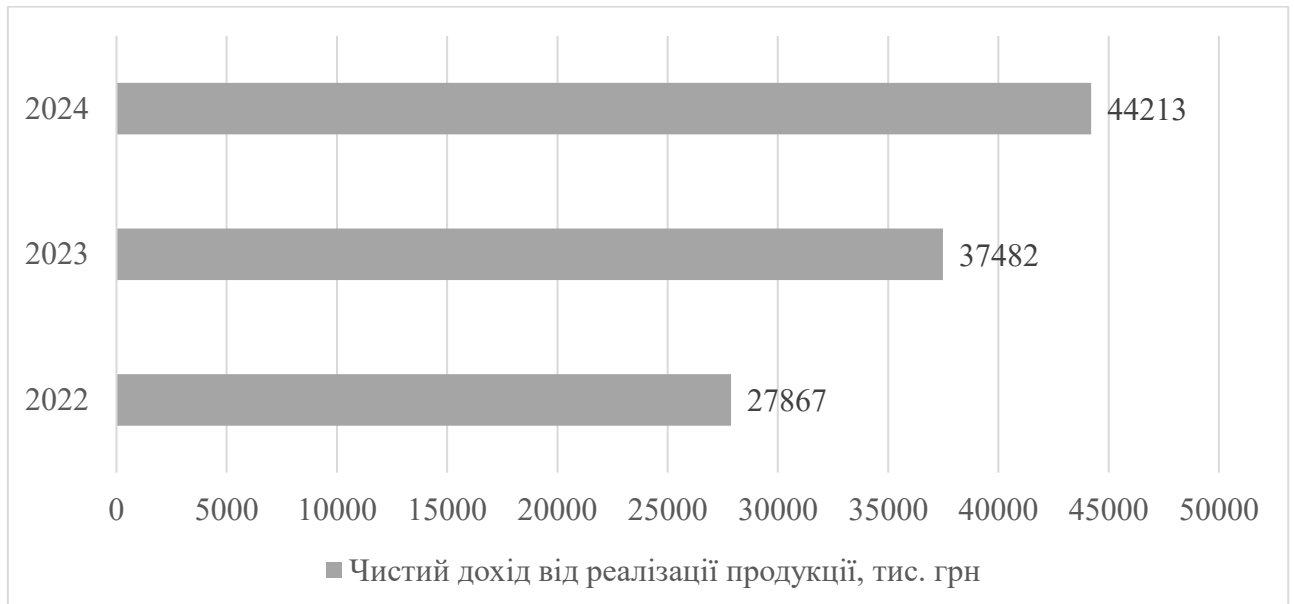


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

Джерело: побудовано автором на основі [17; 31; 30]

Собівартість реалізованої продукції також зростала: з 21 443 тис. грн у 2022 році до 28 166 тис. грн у 2023 році (+31,4%) та до 32 266 тис. грн у 2024 році (+14,6%). Однак варто відзначити, що темп зростання собівартості був дещо нижчим за темп зростання чистого доходу, що є позитивною тенденцією. Валовий прибуток підприємства збільшився з 6 424 тис. грн у 2022 році до 9 316 тис. грн у 2023 році (+45%) та до 11 947 тис. грн у 2024 році (+28,2%). Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) зріс з 421 тис. грн у 2022 році до 2 063 тис. грн у 2023 році (+390%), але знизився до 1 886 тис. грн у

2024 році (-8,6%). Чистий фінансовий результат (прибуток) також мав позитивну динаміку: з 345 тис. грн у 2022 році до 1 672 тис. грн у 2023 році (+384,6%), але знизився до 1 528 тис. грн у 2024 році (-8,6%) [30].

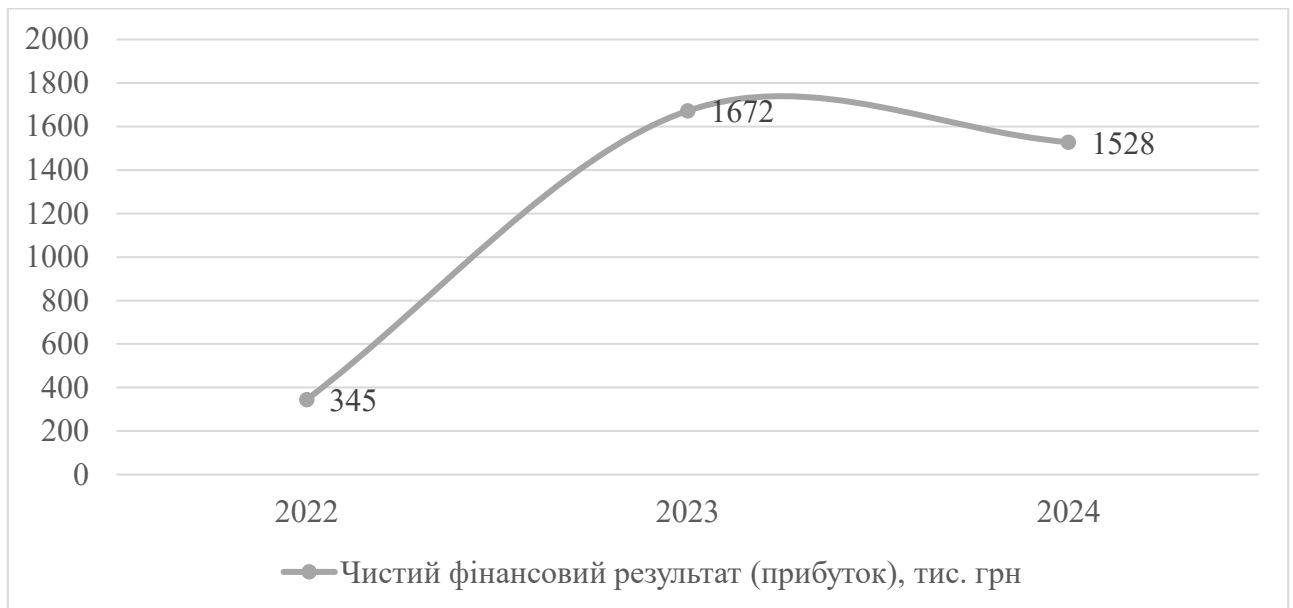


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансового результату

Джерело: побудовано автором на основі [17; 31; 30]

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Завод Скловиробів» демонструє певну нестабільність. Рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до чистого доходу) зросла з 1,2% у 2022 році до 4,5% у 2023 році, але знизилася до 3,5% у 2024 році. Рентабельність активів (відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів) також мала схожу динаміку: 2,3% у 2022 році, 10,3% у 2023 році та 8,3% у 2024 році. Рентабельність власного капіталу (відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу) становила 3,0% у 2022 році, 13,0% у 2023 році та 10,6% у 2024 році. Таке зниження показників рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком пов'язане зі зростанням адміністративних витрат (з 2 820 тис. грн до 3 524 тис. грн, або на 25%) та витрат на збут (з 6 414 тис. грн до 8 629 тис. грн, або на 34,5%). Зростання цих витрат випереджало зростання доходу від реалізації, що негативно вплинуло на рентабельність діяльності підприємства [30].

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Завод Скловиробів» свідчить про високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.3 – Фінансовий стан ПрАТ «Завод Скловиробів»

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\geq 1,5-2,0$	3,22	3,03	3,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-0,8$	1,73	1,98	1,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,35$	0,56	1,05	0,82
Чистий оборотний капітал, тис. грн	> 0	6 249,00	8 069,00	8 859,00
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	0,81	0,77	0,78
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1,0$	4,26	3,44	3,65
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	1,23	1,29	1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,52	0,59	0,58
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	0,69	0,67	0,68
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,88	2,31	2,39
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	збільшення	3,07	3,55	3,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,40	12,35	13,59
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	9,88	10,02	13,85
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	5,59	6,69	6,49
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,19	0,23	0,22
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу (фінансового ризику)	$\leq 1,0$	0,23	0,29	0,27
Частка власного капіталу в оборотних активах	$\geq 0,5$	0,69	0,67	0,68

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу) станом на кінець 2024 року становив 0,78, що значно перевищує нормативне значення 0,5. Це свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) станом на кінець 2024 року становив 3,13, що також значно перевищує нормативне значення 1,5-2,0. Це вказує на

високу здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення грошових коштів до поточних зобов'язань) становив 0,82, що також перевищує нормативне значення 0,2-0,35. Це свідчить про високу здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. Загалом, фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний та надійний [31].

Оцінка ефективності використання ресурсів ПрАТ «Завод Скловиробів» демонструє позитивні тенденції.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання ресурсів підприємства

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн, %
Показники використання трудових ресурсів					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	45	41	-7	-14,6%
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 159,00	5 607,00	8 357,00	+3 198,00	+62,0%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	580,6	832,9	1 078,4	+497,8	+85,7%
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	8 956,25	10 383,33	16 998,98	+8 042,73	+89,8%
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати	-	1,24	0,89	-	-
Чистий дохід на 1 грн витрат на оплату праці, грн	5,40	6,68	5,29	-0,11	-2,0%
Показники використання матеріальних ресурсів					
Матеріальні витрати, тис. грн	17 425,00	23 332,00	25 914,00	+8 489,00	+48,7%
Матеріаловіддача, грн	1,60	1,61	1,71	+0,11	+6,9%
Матеріаломісткість, грн	0,63	0,62	0,59	-0,04	-6,3%
Частка матеріальних витрат у операційних витратах, %	55,9	58,1	56,2	+0,3	+0,5%
Рентабельність матеріальних витрат, %	2,0	7,2	5,9	+3,9	+195,0%
Показники використання основних засобів					
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 871,00	3 812,00	3 995,00	+124,00	+3,2%
Фондовіддача, грн	7,20	9,83	11,07	+3,87	+53,8%
Фондомісткість, грн	0,14	0,10	0,09	-0,05	-35,7%
Фондоозброєність, тис. грн/особу	80,65	84,71	97,44	+16,79	+20,8%
Рентабельність основних засобів, %	8,9	43,9	38,2	+29,3	+329,2%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,71	0,72	0,71	0,00	0,0%

Продовження таблиці 2.4

Показники використання фінансових ресурсів					
Рентабельність активів, %	2,3	10,3	8,3	+6,0	+260,9%
Рентабельність власного капіталу, %	3,0	13,0	10,6	+7,6	+253,3%
Рентабельність інвестованого капіталу, %	3,0	13,0	10,6	+7,6	+253,3%
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	1,2	4,5	3,5	+2,3	+191,7%
Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	29,9	33,1	37,0	+7,1	+23,7%
Коефіцієнт оборотності активів	1,88	2,31	2,39	+0,51	+27,1%

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Продуктивність праці (відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності працівників) зросла з 580,6 тис. грн/особу у 2022 році до 832,9 тис. грн/особу у 2023 році (+43,5%) та до 1 078,4 тис. грн/особу у 2024 році (+29,5%). Таке зростання пов'язане як зі збільшенням чистого доходу, так і зі зменшенням кількості працівників (з 48 осіб у 2022 році до 41 особи у 2024 році). Фондовіддача (відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних засобів) також зросла з 7,2 у 2022 році до 9,8 у 2023 році та до 11,1 у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Матеріаловіддача (відношення чистого доходу до матеріальних витрат) становила 1,6 у 2022 році, 1,61 у 2023 році та 1,71 у 2024 році. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів [17].

Аналіз складу та структури активів ПрАТ «Завод Скловиробів» демонструє переважання оборотних активів над необоротними. Станом на кінець 2024 року оборотні активи становили 13 022 тис. грн (67,3% від загальної суми активів), а необоротні – 6 340 тис. грн (32,7%). В структурі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби – 4 236 тис. грн (66,8% від суми необоротних активів). В структурі оборотних активів найбільшу частку займають запаси – 5 760 тис. грн (44,2% від суми оборотних активів) та грошові кошти – 3 393 тис. грн (26,1%). Така структура активів є типовою для виробничих підприємств і свідчить про достатню ліквідність активів. Аналіз джерел формування майна показує переважання власного капіталу над позиковим. Станом на кінець 2024 року власний капітал становив 15 199 тис. грн (78,5% від

загальної суми пасивів), а позиковий – 4 163 тис. грн (21,5%). Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства. В структурі власного капіталу найбільшу частку займає нерозподілений прибуток – 11 804 тис. грн (77,7% від суми власного капіталу), що свідчить про прибуткову діяльність підприємства протягом багатьох років [28].

На основі проведеного аналізу можна провести SWOT-аналіз ПрАТ «Завод Скловиробів».

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ПрАТ «Завод Скловиробів»

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Тривалий досвід роботи (понад 30 років) 2) Широкий асортимент продукції 3) Власні виробничі потужності 4) Висока фінансова стійкість 5) Висока ліквідність 6) Зростання доходу на 58,7% 7) Постійна клієнтська база 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Зниження рентабельності у 2024 році 2) Значне зростання адміністративних витрат 3) Зростання витрат на збут 4) Скорочення працівників 5) Високий знос основних засобів 6) Зростання матеріальних витрат 7) Недостатній розвиток онлайн-продажів
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Розширення асортименту продукції 2) Вихід на нові ринки збуту 3) Впровадження інноваційних технологій 4) Розвиток онлайн-продажів 5) Впровадження енергозберігаючих технологій 6) Залучення інвестицій для модернізації 7) Розвиток «розумного скла» для системи «розумний дім» 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Посилення конкуренції на ринку 2) Зниження платоспроможного попиту 3) Зростання цін на сировину та енергоносії 4) Нестабільність валютного курсу 5) Зміни в законодавстві 6) Дефіцит кваліфікованих кадрів 7) Поява нових матеріалів-замінників скла

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

До сильних сторін підприємства належать: широкий асортимент продукції, використання сучасних технологій обробки скла, наявність власних виробничих потужностей, висока якість продукції, стабільна фінансова стійкість, тривалий досвід роботи на ринку, наявність постійної клієнтської бази. До слабких сторін можна віднести: зниження рентабельності у 2024 році, зростання адміністративних витрат та витрат на збут, скорочення чисельності працівників, що може свідчити про певні проблеми в управлінні персоналом. Можливостями для розвитку підприємства є: розширення асортименту продукції, вихід на нові

ринки збуту, впровадження інноваційних технологій обробки скла, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток онлайн-продажів. Загрозами для підприємства є: посилення конкуренції на ринку, зниження платоспроможного попиту населення внаслідок економічної кризи, зростання цін на сировину та матеріали, зміни в законодавстві [17].

Підсумовуючи проведений економіко-управлінський аналіз, можна зробити висновок, що ПрАТ «Завод Скловиробів» є стабільним підприємством з тривалою історією, яке успішно адаптувалося до умов ринкової економіки. Підприємство має високі показники фінансової стійкості та платоспроможності, позитивну динаміку доходів та прибутку. Однак, для подальшого розвитку підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію адміністративних витрат та витрат на збут, підвищення рентабельності діяльності, розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту. Важливим напрямком розвитку може стати впровадження інноваційних технологій обробки скла та підвищення ефективності використання ресурсів. Також підприємству варто звернути увагу на розвиток онлайн-продажів та маркетингової стратегії в цілому, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяги реалізації продукції [18].

Незважаючи на певні складнощі, пов'язані зі зниженням рентабельності у 2024 році, підприємство має всі необхідні ресурси та потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Висока фінансова стійкість та платоспроможність дозволяють підприємству залучати інвестиції для модернізації виробництва та розширення діяльності. Тривалий досвід роботи на ринку, наявність постійної клієнтської бази та широкий асортимент продукції створюють сприятливі умови для стабільного розвитку ПрАТ «Завод Скловиробів» у майбутньому [24].

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та галузевих тенденцій цифровізації у скляній промисловості

Ринок скляної промисловості в Україні та світі останніми роками демонструє стабільне зростання, незважаючи на періодичні кризи та економічні виклики. Глобальний ринок скла оцінюється приблизно в 130 мільярдів доларів США з очікуваним щорічним зростанням на рівні 4-6%. Основними драйверами розвитку галузі виступають будівельна індустрія, автомобілебудування, виробництво електроніки та розвиток зеленої енергетики. В Україні скляна промисловість представлена кількома десятками підприємств, більшість з яких спеціалізуються на виробництві склотари, віконного скла, дзеркал та скляних виробів для побутового використання. Варто зазначити, що після початку повномасштабної війни у 2022 році український ринок зазнав суттєвих змін, включаючи логістичні проблеми, енергетичну кризу та скорочення внутрішнього попиту. Попри це, виробники скла, які змогли адаптуватися до нових умов, продовжують функціонувати та навіть розширюють виробництво. Структурно ринок можна поділити на такі сегменти: архітектурне скло (40% ринку), тарне скло (30%), автомобільне скло (15%), та спеціальні види скла, включаючи оптичне, лабораторне та декоративне (15%). Кожен з цих сегментів має свої особливості, темпи розвитку та ключових гравців [7].

Конкурентне середовище в українській скляній промисловості характеризується присутністю як вітчизняних виробників, так і міжнародних компаній.

Таблиця 2.6 – Конкурентне середовище ПрАТ «Завод Скловиробів»

Конкурент	Тип	Основні конкурентні переваги
ПрАТ «Лисичанський склозавод»	Вітчизняний виробник	Гнучкість виробництва Знання локального ринку Індивідуальні замовлення
ТОВ «Пролетарій»	Вітчизняний виробник	Широкий асортимент продукції Конкурентні ціни Локальне виробництво
ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	Вітчизняний виробник	Гнучкість виробництва Досвід на ринку Близькість до споживачів

Продовження таблиці 2.6

ТОВ «Гласс Трейд»	Вітчизняний виробник	Індивідуальний підхід Знання локального ринку Конкурентні ціни
Saint-Gobain	Міжнародна компанія з представництвом в Україні	Передові системи автоматизації виробництва Енергоефективні рішення Система «розумної фабрики» Зниження енергоспоживання на 15% Висока якість продукції
Guardian Glass	Міжнародна компанія з представництвом в Україні	Передові технології Цифрові двійники виробничих процесів Оптимізація роботи печей для виплавки скла Зменшення споживання газу на 10% Висока продуктивність

Джерело: авторська розробка

Серед основних конкурентів ПрАТ «Завод Скловиробів» можна виділити такі підприємства як ПрАТ «Лисичанський склозавод», ТОВ «Пролетарій», ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», ТОВ «Гласс Трейд», Saint-Gobain та Guardian Glass (міжнародні компанії, які мають представництва в Україні). Конкуренція відбувається переважно за рахунок цінових факторів, асортименту продукції, якості обслуговування та технологічного оснащення. Зокрема, міжнародні компанії, такі як Saint-Gobain та Guardian Glass, мають суттєві переваги в технологічному плані, використовуючи передові системи автоматизації виробництва та енергоефективні рішення. Вітчизняні виробники, з іншого боку, конкурують за рахунок гнучкості, знання локального ринку та можливості виготовлення продукції під індивідуальні замовлення. Варто відзначити, що багато українських підприємств створені ще за радянських часів і потребують модернізації, що робить впровадження цифрових технологій критично важливим для збереження конкурентоспроможності [17].

Аналіз споживачів продукції скляної промисловості показує, що основними клієнтами є будівельні компанії, виробники меблів, автомобільна промисловість, виробники електроніки, харчова промисловість та роздрібні споживачі.

Таблиця 2.7 – Аналіз споживачів продукції скляної промисловості

Категорія споживачів	Ключові вимоги
Будівельні компанії	Великі обсяги стандартизованого архітектурного скла Хороші теплоізоляційні властивості Відповідність будівельним нормам Надійність поставок
Виробники меблів	Різноманітні форми, розміри та дизайн Скло та дзеркала під індивідуальні замовлення Безпечність (загартоване скло) Естетичні властивості Стійкість до подряпин
Автомобільна промисловість	Найвищі вимоги до безпеки та якості Самоочищення та затемнення Відповідність стандартам безпеки Стійкість до механічних пошкоджень Точність форм і розмірів
Виробники електроніки	Високоякісне захисне скло Особливі оптичні властивості Міцність при мінімальній товщині Точність обробки Сенсорні властивості
Харчова промисловість	Склотара відповідно до санітарних норм Низька собівартість Екологічність Стандартизовані форми та розміри Легкість у використанні
Енергетична галузь	Спеціальне скло для сонячних панелей Висока світлопроникність Стійкість до погодних умов Тривалий термін служби Енергоефективність
Роздрібні споживачі	Естетичні властивості Функціональність Доступна ціна Якісне обслуговування

Джерело: авторська розробка

Вимоги цих груп споживачів суттєво відрізняються. Будівельні компанії найчастіше зацікавлені у великих обсягах стандартизованого архітектурного скла з хорошими теплоізоляційними властивостями. Виробники меблів потребують скло та дзеркала різних форм, розмірів та дизайну. Автомобільна промисловість ставить найвищі вимоги до безпеки та якості скла, включаючи здатність до самоочищення та затемнення. Харчова промисловість зацікавлена в склотарі, яка відповідає санітарним нормам та має низьку собівартість. Роздрібні

споживачі звертають увагу на естетичні властивості скляних виробів, їх функціональність та доступну ціну. Загальною тенденцією серед усіх категорій споживачів є зростання попиту на екологічні продукти, виготовлені з використанням енергоефективних технологій. Також спостерігається зростання інтересу до «розумного скла», яке може змінювати прозорість, відображати інформацію чи генерувати енергію.

Технологічні тенденції в скляній промисловості суттєво впливають на розвиток галузі та визначають напрямки інвестицій.

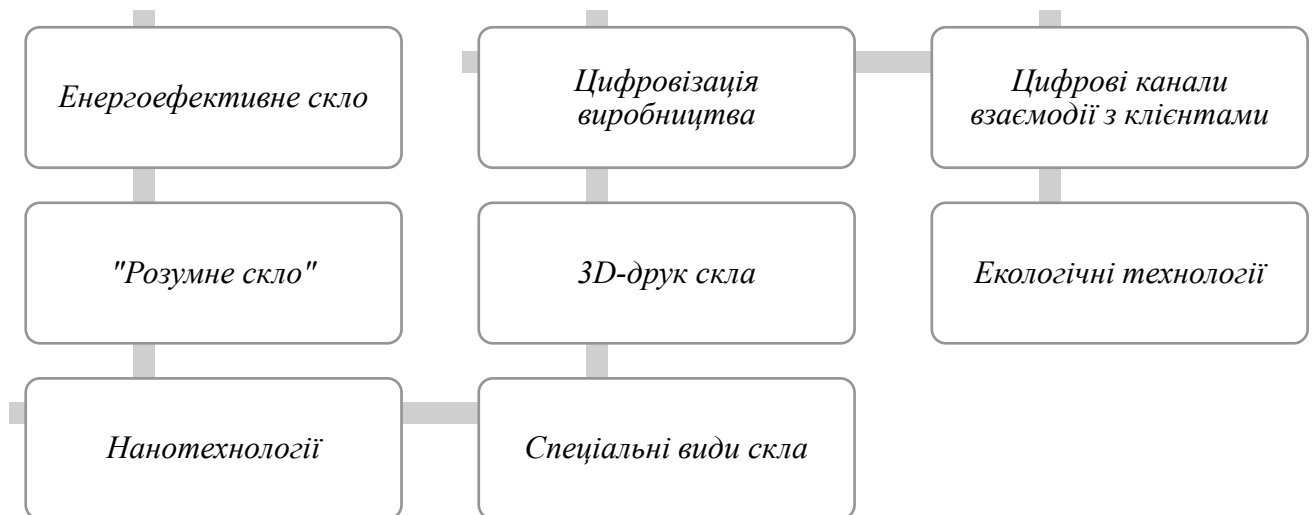


Рисунок 2.4 – Технологічні тенденції в скляній промисловості

Джерело: складено автором на основі [1]

Серед ключових технологічних трендів можна виділити:

- розробку та впровадження енергоефективного скла з покращеними теплоізоляційними властивостями;
- розвиток «розумного скла» з функціями автоматичного затемнення, електрохромного ефекту та вбудованими дисплеями;
- використання нанотехнологій для створення скла з самоочисними, антибактеріальними та фотокаталітичними властивостями;
- розширення застосування спеціальних видів скла, включаючи ультратонке, високоміцне та гнучке скло для електроніки;
- впровадження 3D-друку для виготовлення складних скляних конструкцій;

- розвиток технологій вторинної переробки скла та використання біорозкладних матеріалів у виробництві.

Особливо важливим напрямком розвитку є виробництво скла для сонячних панелей, оскільки ринок відновлюваної енергетики демонструє стрімке зростання. Ці технологічні інновації вимагають від виробників значних інвестицій у дослідження та розробку, а також у модернізацію виробничих ліній [1].

Рівень цифровізації скляної промисловості в світі зростає, хоча в Україні цей процес відбувається повільніше через економічні обмеження та застаріле обладнання на багатьох підприємствах. Основними напрямками цифровізації в галузі є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES), використання промислового інтернету речей (IIoT) для моніторингу обладнання та параметрів виробничого процесу, застосування аналітики великих даних для оптимізації виробництва та прогнозування попиту, використання цифрових двійників для моделювання та оптимізації виробничих процесів, впровадження систем доповненої та віртуальної реальності для навчання персоналу та проектування нових виробів, розвиток онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами та постачальниками. Варто зазначити, що цифровізація впливає не лише на виробничі процеси, але й на весь ланцюжок створення вартості, включаючи постачання, збут, післяпродажне обслуговування та утилізацію продукції. Для українських підприємств скляної промисловості важливо розробити стратегію цифрової трансформації, яка враховує їх специфіку та доступні ресурси.

У світовій практиці існує багато успішних кейсів цифрової трансформації підприємств скляної промисловості. Компанія Saint-Gobain впровадила систему «розумної фабрики», яка включає сенсори на всіх етапах виробництва, аналітику даних в реальному часі та автоматичне коригування параметрів технологічного процесу. Це дозволило знизити енергоспоживання на 15% та підвищити якість продукції. Guardian Glass застосовує цифрові двійники для оптимізації роботи печей для виплавки скла, що дозволило зменшити споживання газу на 10% без

зниження продуктивності. Компанія AGC використовує технології доповненої реальності для контролю якості продукції, що дозволило скоротити кількість дефектів на 30%. Німецька компанія Schott AG впровадила систему предиктивного технічного обслуговування на основі аналізу даних з IoT-пристроїв, що дозволило скоротити незаплановані простої обладнання на 25%. Ці приклади демонструють, що інвестиції в цифрові технології можуть значно підвищити ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємств скляної промисловості.

Для української скляної промисловості цифрова трансформація є одночасно викликом і можливістю. З одного боку, впровадження цифрових технологій вимагає значних інвестицій, яких багатьом підприємствам бракує через складну економічну ситуацію. З іншого боку, цифровізація дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва, знизити споживання енергії та ресурсів, покращити якість продукції та розширити ринки збуту. Для успішної цифрової трансформації українським підприємствам скляної промисловості рекомендується розпочати з впровадження базових цифрових технологій, таких як система управління ресурсами підприємства (ERP), система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та система управління виробництвом (MES). Також важливо розвивати цифрові компетенції персоналу через навчання та залучення молодих фахівців з IT-освітою. Державна підтримка через гранти, податкові пільги та програми розвитку цифрових навичок також може відіграти важливу роль у прискоренні цифрової трансформації галузі.

PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на скляну промисловість України показує, що галузь знаходиться під впливом різноманітних чинників.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
Військові дії - логістичні проблеми	Інфляція і валютні коливання
Політика енергоефективності будівель	Енергетична криза та високі ціни
Екологічне законодавство	Зниження купівельної спроможності
Торговельні відносини з ЄС	Зростання будівельної галузі
Програма повоєнної відбудови	Обмежене фінансування модернізації
Податкові пільги для цифровізації	Світовий ринок скла: +4-6% щорічно

Продовження таблиці 2.8

Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Попит на екологічну продукцію	Цифровізація виробництва (MES, ERP)
Інтерес до "розумного скла"	Промисловий інтернет речей (IIoT)
Урбанізація населення	Аналітика даних в реальному часі
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Енергоефективні методи виробництва
Зміни споживчих вподобань	Нанотехнології для функціонального скла
Сучасні вимоги до дизайну	Цифрові двійники і 3D-моделювання

Джерело: авторська розробка

Політичні фактори включають нестабільну ситуацію в країні через військові дії, що призводить до логістичних проблем та невизначеності для інвесторів; державну політику щодо енергоефективності будівель, яка стимулює попит на енергоефективне скло; екологічне законодавство, яке впливає на процеси виробництва та утилізації скла; торговельні відносини з ЄС, які відкривають нові можливості для експорту, але й створюють конкуренцію з боку європейських виробників. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, який впливає на ціни на сировину та готову продукцію; валютні коливання, які впливають на імпорт обладнання та експорт продукції; енергетичну кризу та високі ціни на енергоносії, що суттєво впливають на собівартість виробництва скла; рівень доходів населення, який визначає попит на скляні вироби на внутрішньому ринку [37].

Соціальні фактори, що впливають на скляну промисловість, включають зміни у споживчих вподобаннях, зокрема зростання попиту на екологічно чисті та енергоефективні продукти; зміни в структурі населення, включаючи урбанізацію та старіння населення, які впливають на попит на різні види скляних виробів; рівень освіти та наявність кваліфікованих кадрів для роботи з сучасним обладнанням; культурні тенденції, які впливають на дизайн та функціональність скляних виробів. Технологічні фактори охоплюють розвиток нових технологій виробництва скла, включаючи енергоефективні методи плавлення та формування; цифровізацію виробництва та використання автоматизованих систем управління; розвиток нових матеріалів, які можуть замінити скло в деяких застосуваннях; швидкість технологічних змін та здатність підприємств

адаптуватися до них. Всі ці фактори створюють комплексне середовище, в якому підприємствам скляної промисловості доводиться функціонувати та розвиватися [40].

Розглядаючи перспективи розвитку скляної промисловості в Україні, варто відзначити кілька ключових трендів. По-перше, очікується посилення інтеграції з європейським ринком, що відкриє нові можливості для експорту, але й створить додаткову конкуренцію. По-друге, зростання будівельної галузі, особливо в контексті повоєнної відбудови, створить значний попит на архітектурне скло. По-третє, підвищення екологічних стандартів стимулюватиме розвиток виробництва енергоефективного скла та впровадження зелених технологій. По-четверте, цифровізація галузі стане не просто трендом, а необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Підприємства, які зможуть успішно впровадити цифрові технології, матимуть значні переваги в ефективності виробництва, якості продукції та гнучкості бізнес-моделі. Для ПрАТ «Завод Склопиробів» важливо враховувати ці тренди при розробці стратегії розвитку та планування інвестицій у модернізацію виробництва [7].

Одним з важливих аспектів цифровізації скляної промисловості є розвиток онлайн-каналів продажу та взаємодії з клієнтами. Традиційно продажі скляних виробів, особливо великогабаритних або специфічних, здійснювалися через прямі контакти та особисті зустрічі. Однак, сучасні тенденції та досвід пандемії Covid-19 показали, що цифрові канали можуть бути ефективними навіть для таких продуктів. Онлайн-конфігуратори дозволяють клієнтам самостійно проектувати скляні вироби, вибирати параметри та отримувати миттєву оцінку вартості. Віртуальні шоуруми з використанням технологій доповненої реальності дозволяють клієнтам «примірити» скляні вироби в своєму інтер'єрі. Електронні торгові майданчики спрощують взаємодію між виробниками та бізнес-клієнтами. Розвиток цих цифрових каналів вимагає інвестицій у IT-інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій персоналу, але відкриває нові можливості для розширення ринку та підвищення задоволеності клієнтів.

Екологічні аспекти також стають все більш важливими для скляної промисловості. Скло є одним з найбільш екологічно чистих матеріалів, оскільки може бути повністю перероблене без втрати якості. Однак, виробництво скла є енергоємним процесом, який супроводжується значними викидами CO₂. Тому, впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії стає критично важливим для сталого розвитку галузі. Цифрові технології, такі як системи моніторингу та оптимізації енергоспоживання, аналітика даних для мінімізації відходів, автоматичні системи сортування та переробки скла, відіграють важливу роль у підвищенні екологічності виробництва. Крім того, розвиток циркулярної економіки, де відходи одного виробництва стають сировиною для іншого, відкриває нові можливості для співпраці між різними галузями промисловості. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» важливо розробити екологічну стратегію, яка б включала як технологічні рішення для зниження впливу на довкілля, так і комунікаційну стратегію для інформування споживачів про екологічні переваги продукції.

Підсумовуючи аналіз зовнішнього середовища та галузевих тенденцій цифровізації у скляній промисловості, можна зробити висновок, що галузь знаходиться на етапі трансформації, яка відкриває як нові можливості, так і виклики для українських виробників. Успішна адаптація до зміни ринкових умов, впровадження цифрових технологій та розвиток екологічно відповідального виробництва є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств скляної промисловості в майбутньому. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» важливо розробити комплексну стратегію розвитку, яка б враховувала аналізовані тенденції та забезпечувала поступову цифрову трансформацію підприємства. Ця стратегія має включати технологічну модернізацію виробництва, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, впровадження аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів, підвищення екологічної ефективності виробництва та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Такий підхід дозволить підприємству не лише адаптуватися до змін

у зовнішньому середовищі, але й стати лідером цифрової трансформації в українській скляній промисловості [38].

2.3. Діагностика системи управління персоналом підприємства та оцінка готовності до цифрової трансформації

Аналіз кадрового складу ПрАТ «Завод Скловиробів» за період 2022-2024 років демонструє низхідну тенденцію загальної чисельності персоналу.

Таблиця 2.9 – Аналіз кадрового складу ПрАТ «Завод Скловиробів»

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн, %
1. Загальна чисельність персоналу					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	45	41	-7	-14,6%
2. Структура персоналу за категоріями					
Виробничий персонал, осіб	31	29	27	-4	-12,9%
Частка виробничого персоналу, %	64,6%	64,4%	65,9%	+1,3	+2,0%
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	10	9	8	-2	-20,0%
Частка адміністративно-управлінського персоналу, %	20,8%	20,0%	19,5%	-1,3	-6,3%
Допоміжний персонал, осіб	7	7	6	-1	-14,3%
Частка допоміжного персоналу, %	14,6%	15,6%	14,6%	0,0	0,0%
3. Вікова структура персоналу					
Працівники до 30 років, осіб	7	7	6	-1	-14,3%
Частка працівників до 30 років, %	14,6%	15,6%	14,6%	0,0	0,0%
Працівники 30-40 років, осіб	11	10	9	-2	-18,2%
Частка працівників 30-40 років, %	22,9%	22,2%	22,0%	-0,9	-3,9%
Працівники 40-55 років, осіб	20	19	17	-3	-15,0%
Частка працівників 40-55 років, %	41,7%	42,2%	41,5%	-0,2	-0,5%
Працівники старше 55 років, осіб	10	9	9	-1	-10,0%
Частка працівників старше 55 років, %	20,8%	20,0%	22,0%	+1,2	+5,8%
4. Показники ефективності використання персоналу					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	27 867,00	37 482,00	44 213,00	+16 346,00	+58,7%

Продовження таблиці 2.9

Продуктивність праці, тис. грн/особу	580,60	832,90	1 078,40	+497,80	+85,7%
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 159,00	5 607,00	8 357,00	+3 198,00	+62,0%
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	8 956,25	10 383,33	16 998,98	+8 042,73	+89,8%
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1 260,00	1 366,00	1 748,00	+488,00	+38,7%
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати	-	1,24	0,89	-	-

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Згідно з фінансовою звітністю, у 2022 році на підприємстві працювало 48 осіб, у 2023 році чисельність скоротилася до 45 працівників, а в 2024 році - до 41 особи.

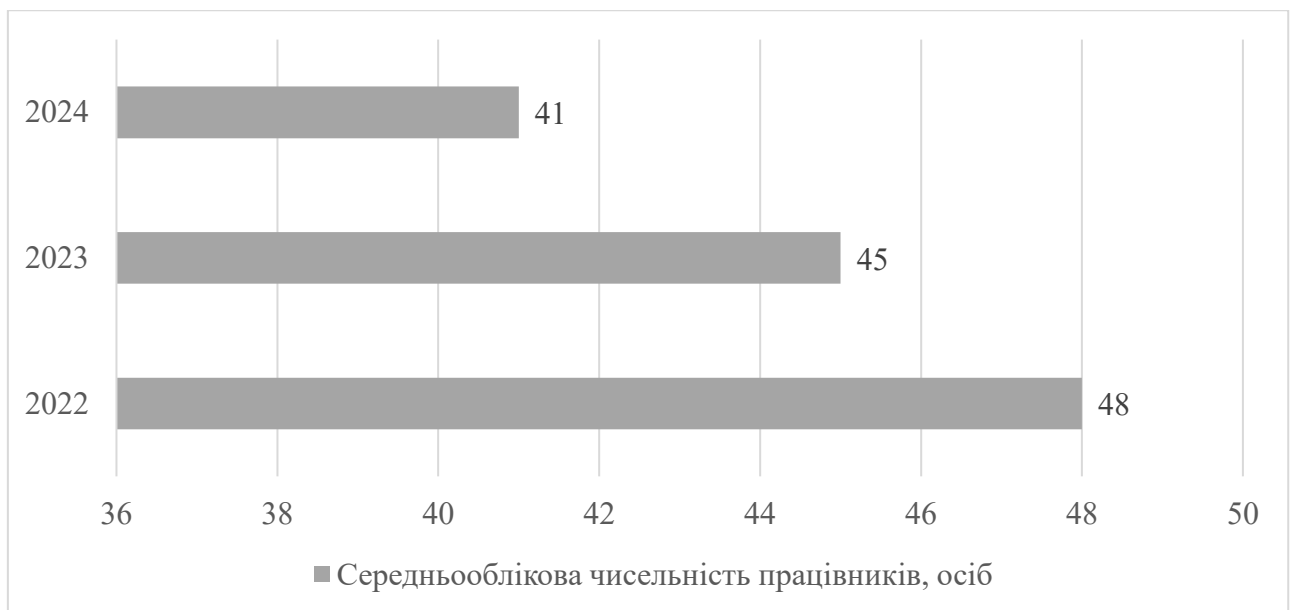


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Таке поступове скорочення складає 14,6% за три роки, що може свідчити про оптимізацію кадрової структури, автоматизацію певних процесів або зміни в організаційній структурі підприємства. Структурний аналіз персоналу показує, що основну частину працівників підприємства складає виробничий персонал

(близько 65%), адміністративно-управлінський персонал становить приблизно 20%, а решта 15% - це допоміжний персонал, включаючи працівників відділу збуту, логістики та обслуговуючий персонал. За віковою структурою спостерігається переважання працівників середньої та старшої вікової категорії (40-55 років), частка молодих спеціалістів (до 30 років) складає лише близько 15%, що створює потенційні ризики для підприємства в контексті забезпечення наступності та оновлення кадрового складу [30].

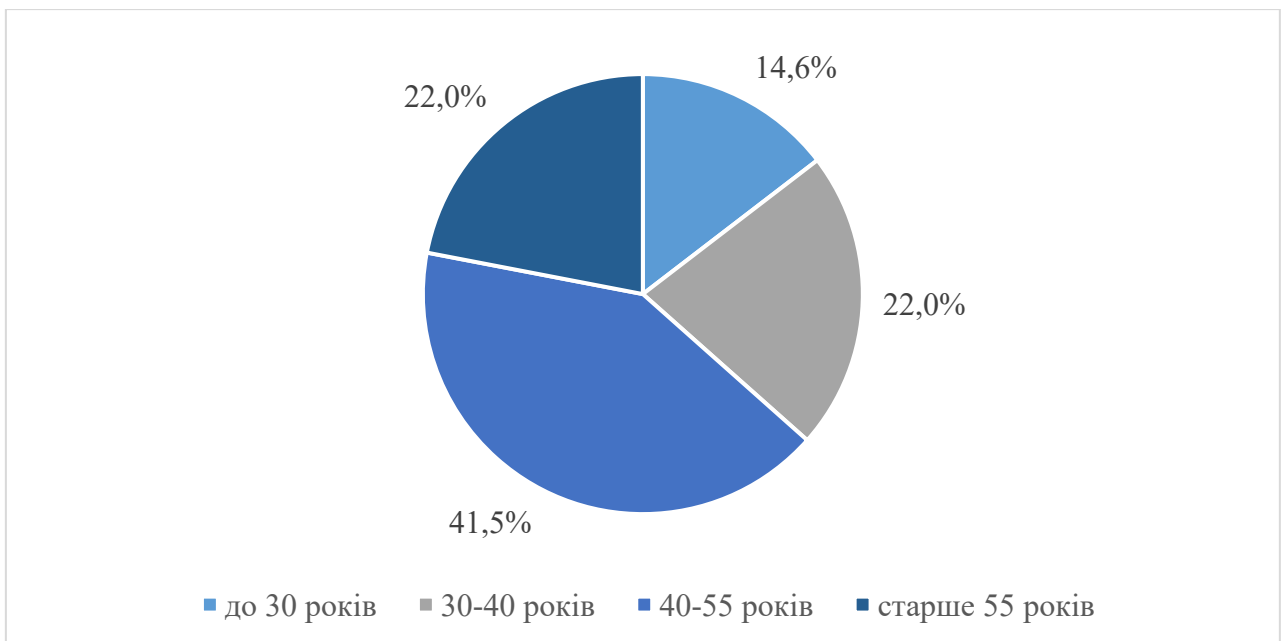


Рисунок 2.6 – Структура працівників за віком за 2024 р

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Кваліфікаційний рівень персоналу загалом відповідає потребам виробництва, однак існує дефіцит фахівців з сучасними компетенціями в галузі автоматизації, цифрових технологій та інформаційних систем.

Оцінка існуючих HR-процесів на ПрАТ «Завод Скловиробів» виявляє певну консервативність та традиційність підходів. Система підбору персоналу базується переважно на традиційних методах - розміщення оголошень про вакансії в місцевих ЗМІ, на спеціалізованих сайтах з працевлаштування та використання особистих рекомендацій наявних працівників. Процес адаптації нових співробітників має переважно неформальний характер, без чіткої структури та визначених етапів. Навчання персоналу проводиться в основному у

формі наставництва для робітничих спеціальностей, а для адміністративного персоналу організуються періодичні курси підвищення кваліфікації. Система мотивації персоналу ґрунтується на матеріальному стимулюванні (заробітна плата, премії за виконання планових показників), тоді як нематеріальні методи мотивації розвинені недостатньо [43, с. 78-79]. Оцінка результативності працівників здійснюється на основі виконання кількісних показників, без комплексного аналізу компетенцій та потенціалу розвитку. Такий підхід до управління персоналом можна охарактеризувати як реактивний, орієнтований на вирішення поточних завдань, а не на стратегічний розвиток людського капіталу підприємства [31].

Аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Завод Скловиробів» за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку.

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Завод Скловиробів»

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн, %
1. Основні фінансові та кадрові показники					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	27 867,00	37 482,00	44 213,00	+16 346,00	+58,7
Валовий прибуток, тис. грн	6 424,00	9 316,00	11 947,00	+5 523,00	+86,0
Чистий прибуток, тис. грн	345,00	1 672,00	1 528,00	+1 183,00	+342,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	45	41	-7	-14,6
2. Показники продуктивності праці					
Виробіток на одного працівника (продуктивність праці), тис. грн/особу	580,60	832,90	1 078,40	+497,80	+85,7
Темп зростання продуктивності праці, % до попереднього року	-	143,5%	129,5%	-	-
Валовий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	133,83	207,02	291,39	+157,56	+117,7
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	7,19	37,16	37,27	+30,08	+418,4
3. Показники оплати праці					
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 159,00	5 607,00	8 357,00	+3 198,00	+62,0
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	8 956,25	10 383,33	16 998,98	+8 042,73	+89,8

Продовження таблиці 2.10

Темп зростання середньомісячної заробітної плати, % до попереднього року	-	116,0%	163,7%	-	-
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати	-	1,24	0,79	-	-
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	16,6%	14,0%	18,1%	+1,5	+9,0
4. Показники ефективності використання фонду оплати праці					
Чистий дохід на 1 грн витрат на оплату праці, грн	5,40	6,68	5,29	-0,11	-2,0
Валовий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці, грн	1,25	1,66	1,43	+0,18	+14,4
Чистий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці, грн	0,07	0,30	0,18	+0,11	+157,1

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

У 2022 році показник виробітку на одного працівника становив 580,6 тис. грн (розрахований як співвідношення чистого доходу 27 867 тис. грн до середньооблікової чисельності працівників 48 осіб). У 2023 році цей показник зріс до 832,9 тис. грн (37 482 тис. грн / 45 осіб), а в 2024 році досяг 1 078,4 тис. грн (44 213 тис. грн / 41 особа). Таким чином, за три роки продуктивність праці зросла майже вдвічі (на 85,7%), що є свідченням підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Варто зазначити, що таке значне зростання продуктивності праці зумовлене не лише підвищенням ефективності роботи персоналу, але й зменшенням чисельності працівників та інфляційними процесами, які вплинули на номінальні показники доходу. Порівнюючи темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання середньої заробітної плати, можна відзначити певний дисбаланс - заробітна плата зростала повільніше, ніж продуктивність праці, що свідчить про економію фонду оплати праці та потенційні ризики щодо утримання кваліфікованого персоналу в довгостроковій перспективі [30].

Оцінка цифрових компетенцій персоналу ПрАТ «Завод Скловиробів» виявляє суттєві розбіжності між різними категоріями працівників.

Адміністративно-управлінський персонал здебільшого володіє базовими цифровими навичками - вміє працювати з офісними програмами, електронною поштою, проводити пошук інформації в інтернеті. Водночас, більш специфічні компетенції, необхідні для цифрової трансформації (робота з CRM-системами, аналітичними інструментами, системами автоматизації бізнес-процесів), розвинені недостатньо. Серед виробничого персоналу рівень цифрових компетенцій є нижчим, що обумовлено специфікою роботи та віковою структурою цієї категорії працівників. Більшість робітників мають базові навички роботи з цифровими пристроями на побутовому рівні, але не готові до використання складних автоматизованих систем управління виробництвом. Наявність на підприємстві певного технологічного обладнання з числовим програмним керуванням вимагає від частини персоналу специфічних навичок, проте ці компетенції обмежуються вузьким колом фахівців. Загалом рівень цифрових компетенцій персоналу підприємства можна оцінити як середній, з суттєвим потенціалом для розвитку, особливо в контексті планованої цифрової трансформації [17].

Дослідження готовності персоналу ПрАТ «Завод Скловиробів» до змін та цифрової трансформації показує наявність значних викликів. Спостерігається певний опір змінам, особливо серед працівників старшої вікової категорії, які складають значну частину виробничого персоналу. Цей опір обумовлений страхом перед новими технологіями, невпевненістю у власних компетенціях та побоюваннями щодо можливого скорочення персоналу внаслідок автоматизації процесів. Серед молодших працівників та управлінського персоналу спостерігається більш позитивне ставлення до цифрової трансформації, проте бракує чіткого розуміння її конкретних переваг та перспектив. Керівництво підприємства загалом підтримує ідею цифрової трансформації, але не має комплексного бачення та чіткої стратегії її реалізації. Рівень поінформованості персоналу про цілі та процеси цифрової трансформації є низьким, що створює додаткові бар'єри для її впровадження. Відсутні також систематичні програми розвитку цифрових компетенцій, що ускладнює адаптацію персоналу до нових

технологій. Для підвищення готовності персоналу до змін необхідно розробити комплексну стратегію управління змінами, яка включатиме програми інформування, навчання та мотивації працівників [2].

Аналіз наявних цифрових інструментів в управлінні персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» виявляє обмежене використання сучасних технологій.

Таблиця 2.11 – Аналіз наявних цифрових інструментів в управлінні персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів»

HR-процес	Наявні цифрові інструменти	Рівень цифровізації
Кадровий облік та адміністрування	Базові програмні рішення для автоматизації розрахунку заробітної плати Базові програмні рішення для ведення кадрового обліку	Низький
Підбір персоналу	Розміщення оголошень на спеціалізованих сайтах з працевлаштування Відсутність автоматизованих систем відбору кандидатів	Початковий
Адаптація персоналу	Відсутні цифрові інструменти Неформальний характер адаптації	Відсутній
Навчання та розвиток персоналу	Відсутні цифрові навчальні платформи Наставництво для робітничих спеціальностей Періодичні курси підвищення кваліфікації	Початковий
Оцінка персоналу	Оцінка на основі виконання кількісних показників Відсутність автоматизованих систем	Відсутній
Внутрішні комунікації	Використання електронної пошти Несистемне використання месенджерів Переважають традиційні канали (особисті зустрічі, телефонні розмови)	Низький
Документообіг	Паперовий документообіг Відсутність системи електронного документообігу	Відсутній
Управління знаннями	Відсутність структурованої системи Відсутність цифрових рішень	Відсутній
HR-аналітика	Базова статистика по персоналу Відсутність аналітичних інструментів	Початковий

Джерело: складено автором на основі [17; 31; 30]

Підприємство використовує базові програмні рішення для автоматизації розрахунку заробітної плати та ведення кадрового обліку, проте цілісної системи управління персоналом на основі цифрових технологій не впроваджено. Процеси підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу здійснюються переважно

традиційними методами, без використання спеціалізованих цифрових інструментів. Відсутні автоматизовані системи моніторингу ефективності персоналу, управління талантами, планування кар'єрного розвитку. Комунікація всередині підприємства здійснюється переважно через традиційні канали - особисті зустрічі, телефонні розмови, в окремих випадках використовується електронна пошта. Використання месенджерів та інших цифрових комунікаційних платформ має несистемний характер та залежить від особистих переваг працівників. Управління знаннями на підприємстві не структуроване та не підтримується відповідними цифровими рішеннями, що ускладнює процеси навчання та обміну досвідом. Загалом, рівень цифровізації HR-процесів на підприємстві можна оцінити як початковий, з великим потенціалом для впровадження сучасних цифрових інструментів [17].

Визначення потреб та можливих напрямів цифровізації HR-процесів на ПрАТ «Завод Скловиробів» ґрунтується на аналізі поточного стану та галузевих тенденцій. Першочерговим завданням є впровадження комплексної HRMS (Human Resource Management System) для автоматизації базових кадрових процесів - обліку персоналу, розрахунку заробітної плати, управління відпустками та відрядженнями. Наступним етапом має стати впровадження автоматизованих систем підбору персоналу, які включатимуть функціонал публікації вакансій, аналізу резюме, проведення онлайн-тестування кандидатів. Важливим напрямом цифровізації є створення корпоративної навчальної платформи, яка забезпечить доступ працівників до структурованих навчальних матеріалів, онлайн-курсів, тестів для перевірки знань. Впровадження системи електронного документообігу дозволить оптимізувати процеси підписання та погодження кадрових документів, зменшити витрати на їх обробку та зберігання. Автоматизація процесів оцінки персоналу через впровадження систем управління ефективністю допоможе зробити оцінку більш об'єктивною та інформативною. Розвиток цифрових комунікаційних платформ сприятиме поліпшенню взаємодії між працівниками, зробить процеси обміну інформацією більш ефективними. Впровадження аналітичних інструментів для обробки HR-

даних дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної інформації про стан людських ресурсів.

Важливим аспектом підготовки до цифрової трансформації є розвиток цифрових компетенцій персоналу ПрАТ «Завод Скловиробів». На основі аналізу поточного рівня цифрових навичок працівників необхідно розробити програму навчання, диференційовану за категоріями персоналу та рівнем наявних компетенцій. Для виробничого персоналу актуальним є навчання базовим навичкам роботи з цифровими пристроями та спеціалізованими програмами для управління виробничим обладнанням. Для адміністративно-управлінського персоналу доцільно організувати навчання роботі з системами автоматизації бізнес-процесів, аналітичними інструментами, проектними методологіями. Особливу увагу варто приділити розвитку цифрових компетенцій керівництва підприємства, які мають стати лідерами цифрової трансформації. Навчання може проводитися у різних форматах - очні тренінги, дистанційні курси, наставництво з боку більш досвідчених колег. Важливо розробити систему мотивації персоналу до розвитку цифрових компетенцій, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Регулярна оцінка рівня цифрових компетенцій та відстеження прогресу дозволить адаптувати програми навчання до потреб персоналу та забезпечити ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу [43, с. 78-79].

Аналіз динаміки витрат на персонал ПрАТ «Завод Скловиробів» за 2022-2024 роки показує зростання витрат на оплату праці та соціальні заходи. У 2022 році витрати на оплату праці становили 5 159 тис. грн, відрахування на соціальні заходи - 1 260 тис. грн. У 2023 році ці показники зросли до 5 607 тис. грн та 1 366 тис. грн відповідно. У 2024 році спостерігається суттєве зростання - витрати на оплату праці досягли 8 357 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи - 1 748 тис. грн. Таке зростання витрат на персонал є закономірним в умовах інфляції та необхідності утримання кваліфікованих працівників. Однак, порівнюючи темпи зростання витрат на персонал з темпами зростання доходу підприємства, можна відзначити, що в 2024 році витрати на оплату праці зростали швидше (зростання

на 49% порівняно з 2023 роком), ніж дохід від реалізації (зростання на 17,9% порівняно з 2023 роком). Це призвело до збільшення частки витрат на оплату праці у структурі операційних витрат підприємства, що може негативно впливати на його рентабельність. В контексті планованої цифрової трансформації варто звернути увагу на необхідність оптимізації витрат на персонал через підвищення продуктивності праці та автоматизацію рутинних операцій [30].

Оцінюючи готовність ПрАТ «Завод Скловиробів» до цифрової трансформації системи управління персоналом, варто враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. Серед внутрішніх факторів, які сприяють цифровій трансформації, можна виділити: усвідомлення керівництвом необхідності змін, наявність фінансових ресурсів (про що свідчить позитивна динаміка фінансових показників), певний досвід використання цифрових рішень в інших бізнес-процесах. До внутрішніх бар'єрів відносяться: консервативність корпоративної культури [21], недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації. Серед зовнішніх сприятливих факторів можна виділити: загальну тенденцію до цифровізації бізнес-процесів у галузі, доступність на ринку різноманітних цифрових рішень для управління персоналом, можливість залучення зовнішніх консультантів з досвідом впровадження подібних проектів. Зовнішніми бар'єрами є: невизначеність економічної ситуації, складність пошуку фахівців з необхідними компетенціями, регуляторні обмеження щодо обробки персональних даних. Загалом, готовність підприємства до цифрової трансформації системи управління персоналом можна оцінити як середню, з необхідністю системної підготовки та поетапного впровадження змін.

Важливим аспектом підготовки до цифрової трансформації є розробка плану комунікації та управління змінами. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» рекомендується створити робочу групу з цифрової трансформації, до складу якої увійдуть представники різних підрозділів та рівнів управління. Ця група розробить детальний план цифрової трансформації, визначить ключові

показники ефективності та механізми моніторингу прогресу. Комунікаційна стратегія має бути спрямована на пояснення цілей цифрової трансформації, її переваг для підприємства загалом та кожного працівника зокрема. Важливо забезпечити відкриту комунікацію, своєчасне інформування персоналу про заплановані зміни, збір та аналіз зворотного зв'язку. Для зниження опору змінам рекомендується залучати працівників до процесу планування та впровадження цифрових рішень, враховувати їхні пропозиції та потреби. Важливо також забезпечити підтримку працівників під час впровадження нових технологій - через організацію навчання, створення системи наставництва, надання консультацій. Поступовість впровадження змін, починаючи з пілотних проектів у окремих підрозділах, дозволить мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до нових методів роботи.

Підсумовуючи проведену діагностику системи управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» та оцінку готовності до цифрової трансформації, можна зробити наступні висновки. Підприємство має потенціал для впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом, про що свідчать позитивна динаміка фінансових показників, зростання продуктивності праці, наявність певних цифрових компетенцій у частини персоналу. Водночас, існують суттєві виклики, пов'язані з консервативністю корпоративної культури, недостатнім рівнем цифрових компетенцій більшості працівників, відсутністю чіткої стратегії цифрової трансформації. Для успішної цифрової трансформації системи управління персоналом рекомендується: розробити комплексну стратегію цифрової трансформації з чіткими цілями, етапами та показниками ефективності; створити програму розвитку цифрових компетенцій персоналу, диференційовану за категоріями працівників; впроваджувати цифрові рішення поетапно, починаючи з базових процесів та поступово розширюючи сферу автоматизації; забезпечити ефективну комунікацію та підтримку персоналу під час впровадження змін; регулярно оцінювати ефективність впроваджених рішень та вносити необхідні корективи. Такий системний підхід дозволить ПрАТ «Завод Скловиробів» успішно здійснити цифрову трансформацію системи

управління персоналом та підвищити ефективність використання людських ресурсів.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз показує, що ПрАТ «Завод Скловиробів» є стабільним підприємством із позитивною динамікою фінансово-економічних показників. Протягом 2022-2024 років спостерігається збільшення чистого доходу на 58,7% та чистого прибутку на 342,9%. Підприємство має високі показники фінансової стійкості та ліквідності, що підтверджується коефіцієнтом автономії 0,78 та коефіцієнтом поточної ліквідності 3,13. Ефективність використання ресурсів також демонструє позитивні тенденції – зростає продуктивність праці, фондівіддача та матеріалівіддача. Водночас, у 2024 році відбулося певне зниження показників рентабельності через випереджальне зростання адміністративних витрат та витрат на збут порівняно з темпами зростання доходу.

Аналіз галузевих тенденцій свідчить, що скляна промисловість знаходиться на етапі цифрової трансформації. Ключовими трендами є впровадження енергоефективних технологій, розвиток «розумного скла», використання промислового інтернету речей, автоматизація виробничих процесів. Конкуренція на ринку загострюється через присутність міжнародних компаній, які мають технологічні переваги. У PEST-аналізі виявлено вплив військових дій, енергетичної кризи, підвищення екологічних стандартів та зростання попиту на інноваційні рішення.

Діагностика системи управління персоналом виявила поступове скорочення чисельності працівників із 48 до 41 особи та переважання у віковій структурі фахівців 40-55 років (41,5%). HR-процеси підприємства мають традиційний характер, а рівень цифровізації оцінюється як початковий. Наявні суттєві розриви у цифрових компетенціях різних категорій персоналу. Готовність до цифрової трансформації оцінюється як середня, з необхідністю

розробки комплексної програми навчання, комунікаційної стратегії та поетапного впровадження цифрових рішень для автоматизації HR-процесів. Цифрова трансформація системи управління персоналом має стати пріоритетним напрямом розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу та посилити конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Формування стратегії управління персоналом та програма її впровадження в умовах цифрової трансформації підприємства

Стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації має враховувати сучасні тенденції розвитку скляної промисловості, динаміку кадрового потенціалу підприємства та наявні виклики в управлінні людськими ресурсами. Протягом останніх років спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу з 48 осіб у 2022 році до 41 особи у 2024 році, при одночасному зростанні продуктивності праці майже вдвічі (з 580,6 тис. грн на одного працівника до 1 078,4 тис. грн). Така динаміка свідчить про певну оптимізацію кадрової структури, проте для подальшого розвитку підприємства та успішної цифрової трансформації необхідно сформувати стратегію управління персоналом, яка забезпечить наявність кваліфікованих кадрів з необхідними цифровими компетенціями.

Основною метою стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації має стати формування адаптивної та гнучкої системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства через розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження сучасних інструментів управління та формування інноваційної корпоративної культури.

Таблиця 3.1 – Формування стратегії управління персоналом

Елемент стратегії	Поточний стан	Пропоновані рішення
Система онлайн-навчання цифровим навичкам	Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу	Корпоративна навчальна платформа з трьома рівнями навчання: базовий, середній, просунутий
Електронна система оцінки персоналу	Оцінка лише за кількісними показниками	Оцінка за методологією «360 градусів», професійні і поведінкові компетенції

Продовження таблиці 3.1

Цифрові інструменти адаптації	Неформальний характер адаптації	Цифровий адаптаційний портал з онлайн-курсами, віртуальним туром, чек-листами
Мотиваційна програма	Опір змінам, особливо серед працівників старшого віку	Матеріальні стимули (премії, доплати), нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання), гейміфікація
Цифрова корпоративна культура	Консервативність корпоративної культури	Зустрічі з обговорення трендів, система амбасадорів змін, «цифрові дні», креативні простори

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам є одним з ключових елементів стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації. Актуальність цього напрямку підтверджується недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу підприємства, особливо серед виробничого персоналу та працівників старшої вікової категорії. Система онлайн-навчання має забезпечити постійний доступ працівників до актуальних навчальних матеріалів, можливість гнучкого графіку навчання та персоналізований підхід до розвитку компетенцій [34]. Для реалізації цієї ініціативи пропонується впровадження корпоративної навчальної платформи, яка включатиме різні типи навчального контенту - відеоуроки, інтерактивні презентації, практичні завдання, тести для перевірки знань. Навчальні програми мають бути диференційовані за рівнем складності та категоріями персоналу. Базовий рівень включатиме основи комп'ютерної грамотності, роботу з офісними програмами, основи інформаційної безпеки. Середній рівень - роботу з корпоративними інформаційними системами, аналіз даних, співпрацю в цифровому середовищі. Просунутий рівень - спеціалізовані програми для конкретних посад, наприклад, роботу з системами автоматизованого проектування для інженерно-технічного персоналу або з CRM-системами для працівників відділу продажів [3].

Впровадження електронної системи оцінки роботи персоналу дозволить забезпечити об'єктивний та систематичний підхід до моніторингу ефективності працівників ПрАТ «Завод Скловиробів». Наразі на підприємстві оцінка

результативності здійснюється переважно на основі виконання кількісних показників, без комплексного аналізу компетенцій та потенціалу розвитку. Електронна система оцінки має забезпечити більш структурований та багатосторонній підхід до оцінювання. Пропонується впровадження інструменту, який дозволить проводити регулярну оцінку за методологією «360 градусів», коли працівник отримує зворотний зв'язок не лише від керівника, але й від колег, підлеглих та, за можливості, клієнтів. Система має включати оцінку як професійних компетенцій, так і поведінкових аспектів, важливих для корпоративної культури підприємства [21]. Результати оцінки мають стати основою для формування індивідуальних планів розвитку працівників, прийняття рішень щодо підвищення, преміювання та навчання. Важливо забезпечити прозорість критеріїв оцінки, доступність результатів для працівників та можливість надання конструктивного зворотного зв'язку. Поступовість впровадження електронної системи оцінки, починаючи з пілотного проекту в одному з підрозділів, дозволить адаптувати її до специфіки підприємства та мінімізувати опір змінам [36].

Розробка цифрових інструментів для адаптації нових працівників є важливим елементом стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації ПрАТ «Завод Скловиробів». Процес адаптації нових співробітників наразі має переважно неформальний характер, без чіткої структури та визначених етапів, що може призводити до нерівномірної якості адаптації та зниження ефективності нових працівників на початковому етапі роботи. Цифрові інструменти адаптації дозволять стандартизувати цей процес, забезпечити його ефективність та прозорість. Пропонується створення цифрового адаптаційного порталу, який включатиме: онлайн-курс з інформацією про підприємство, його історію, організаційну структуру, корпоративну культуру; інтерактивну карту підприємства з можливістю віртуального туру; бібліотеку нормативних документів та інструкцій; відеопрезентації від керівників підрозділів; чек-листи завдань для різних етапів адаптації; форуми для комунікації з наставниками та HR-фахівцями. Система має також включати

механізми контролю проходження адаптації, регулярний зворотний зв'язок від нового працівника та його керівника, автоматичні нагадування про завершення певних етапів адаптації. Для максимальної ефективності цифрові інструменти адаптації мають бути інтегровані з загальною системою управління персоналом та доступні через різні пристрої - комп'ютери, планшети, смартфони [45].

Запровадження мотиваційної програми для заохочення освоєння цифрових технологій є критично важливим для подолання опору змінам та стимулювання персоналу ПрАТ «Завод Скловиробів» до розвитку нових компетенцій. Аналіз готовності персоналу до цифрової трансформації виявив певний опір змінам, особливо серед працівників старшої вікової категорії, що обумовлено страхом перед новими технологіями та невпевненістю у власних компетенціях. Мотиваційна програма має включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна складова може включати: премії за успішне проходження навчальних курсів та сертифікацію; доплати за володіння специфічними цифровими компетенціями; бонуси за впровадження цифрових інновацій на робочому місці [2]. Нематеріальна складова може включати: публічне визнання досягнень працівників у сфері цифрової трансформації; можливості кар'єрного зростання для співробітників з розвиненими цифровими компетенціями; додаткові можливості навчання та розвитку; участь у стратегічних проектах цифрової трансформації. Важливо також впровадити елементи гейміфікації - використання ігрових механік для підвищення залученості, наприклад, система балів, рейтинги, значки за досягнення. Мотиваційна програма має бути прозорою, з чіткими критеріями оцінки досягнень, та комунікуватися через усі доступні канали - корпоративний портал, інформаційні табло, регулярні зустрічі [43, с. 78-79].

Формування цифрової корпоративної культури є фундаментальним елементом стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації. Корпоративна культура підприємства наразі має певні ознаки консервативності, що може стати бар'єром для впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів до управління. Цифрова

корпоративна культура передбачає формування системи цінностей, норм та практик, які сприяють інноваціям, гнучкості, постійному навчанню та адаптації до змін [21]. Ключовими елементами цифрової корпоративної культури мають стати: відкритість до експериментів та готовність вчитися на помилках; культура даних та прийняття рішень на основі аналітики; прозорість та відкритість у комунікації; командна робота та колаборація; орієнтація на клієнта та його потреби. Для формування такої культури необхідно провести ряд заходів: організувати регулярні зустрічі для обговорення цифрових трендів та можливостей їх застосування; створити систему внутрішніх амбасадорів цифрової трансформації - працівників, які стануть прикладом та провідниками змін; започаткувати практику «цифрових днів», коли команди можуть презентувати свої ідеї щодо цифровізації процесів; змінити фізичний простір офісу для сприяння колаборації та інноваціям, наприклад, створити креативні зони та простори для спільної роботи; регулярно комунікувати історії успіху та результати цифрової трансформації [39].

Для успішної реалізації стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації ПрАТ «Завод Скловиробів» необхідно розробити детальний план впровадження та визначити ключові показники ефективності.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження стратегії управління персоналом

Етап	Терміни	Ключові завдання	Результати
Етап 1	3-6 міс.	Аудит компетенцій персоналу	Карта цифрових компетенцій персоналу
		Розробка навчальних програм	Програми навчання та обрана платформа
		Створення робочої групи	Команда з чітким розподілом ролей
		Запуск комунікаційної кампанії	Інформованість персоналу про зміни
Етап 2	6-12 міс.	Пілотне впровадження онлайн-навчання	Функціонує система навчання
		Розробка системи оцінки персоналу	Прототип системи оцінки "360 градусів"
		Створення цифрових інструментів адаптації	Прототип цифрового адаптаційного порталу
		Початок мотиваційної програми	Базова система стимулів

Продовження таблиці 3.2

Етап 3	12-24 міс.	Масштабування онлайн-навчання	100% охоплення персоналу
		Повне впровадження системи оцінки	Регулярні цикли оцінки з автоматизацією
		Інтеграція цифрових інструментів	Єдина цифрова екосистема HR
		Моніторинг та коригування	Система KPI з автоматизованою звітністю

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Пропонується поетапний підхід до реалізації стратегії, який дозволить забезпечити плавний перехід до нових методів управління персоналом. Перший етап (3-6 місяців) передбачає проведення детального аудиту наявних компетенцій персоналу, визначення потреб у навчанні, розробку навчальних програм та вибір платформи для онлайн-навчання [8]. На цьому етапі також важливо створити робочу групу з цифрової трансформації та розпочати комунікаційну кампанію для інформування персоналу про заплановані зміни. Другий етап (6-12 місяців) включає впровадження системи онлайн-навчання для пілотної групи працівників, розробку електронної системи оцінки персоналу, створення прототипу цифрових інструментів для адаптації нових працівників. На цьому етапі також розпочинається формування цифрової корпоративної культури через серію тренінгів, воркшопів та інформаційних сесій. Третій етап (12-24 місяці) передбачає масштабування успішних пілотних проектів на все підприємство, інтеграцію різних цифрових інструментів в єдину екосистему управління персоналом, розвиток мотиваційної програми для заохочення цифрових компетенцій. На цьому етапі важливо забезпечити регулярний моніторинг ефективності впроваджених інструментів та вносити необхідні корективи.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI). Пропонуються наступні групи показників:

- 1) показники навчання та розвитку персоналу - відсоток працівників, які пройшли навчання цифровим навичкам;
- 2) середня кількість годин навчання на одного працівника;
- 3) рівень задоволеності навчальними програмами;
- 4) показники ефективності оцінки персоналу - повнота та регулярність проведення оцінки;
- 5) рівень задоволеності персоналу системою оцінки;
- 6) показники ефективності адаптації - середній час досягнення повної продуктивності новими працівниками;
- 7) відсоток успішного завершення випробувального терміну;
- 8) рівень задоволеності нових працівників процесом адаптації;
- 9) показники мотивації та залученості - рівень залученості персоналу;
- 10) рівень добровільної плинності кадрів.

Регулярний моніторинг цих показників дозволить оцінити ефективність впроваджених змін та вносити необхідні корективи до стратегії управління персоналом.

Важливим аспектом реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації є управління ризиками.

Таблиця 3.3 – Управління ризиками реалізації стратегії

Ризик	Заходи мінімізації	Очікуваний результат
Опір змінам з боку персоналу	Регулярна оцінка готовності персоналу, адаптація комунікаційної стратегії	Зниження опору, підвищення залученості
Невідповідність цифрових інструментів потребам	Поетапне впровадження, пілотні проекти з аналізом результатів	Відповідність інструментів реальним вимогам
Недостатня компетентність внутрішніх фахівців	Залучення зовнішніх експертів, навчання внутрішніх фахівців	Забезпечення необхідного рівня експертизи
Обмеженість бюджету	Детальний бюджет з пріоритизацією, можливість перерозподілу ресурсів	Оптимальне використання наявних ресурсів
Технічні проблеми при впровадженні	Резервний план, належна технічна підтримка	Швидке вирішення проблем, мінімізація простоїв

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Серед потенційних ризиків можна виділити: опір змінам з боку персоналу, особливо працівників старшої вікової категорії; невідповідність обраних цифрових інструментів реальним потребам підприємства; недостатня компетентність внутрішніх фахівців для впровадження та підтримки цифрових рішень; обмеженість бюджету для реалізації всіх запланованих ініціатив; технічні проблеми при впровадженні та інтеграції різних цифрових систем. Для мінімізації цих ризиків рекомендується: проводити регулярну оцінку готовності персоналу до змін та адаптувати комунікаційну стратегію відповідно до результатів; впроваджувати цифрові інструменти поетапно, починаючи з пілотних проектів та ретельно аналізуючи їх результати; залучати зовнішніх експертів для консультацій та навчання внутрішніх фахівців; розробити детальний бюджет проекту з чіткою пріоритезацією ініціатив та можливістю перерозподілу ресурсів; створити резервний план на випадок технічних проблем та забезпечити належну технічну підтримку. Такий проактивний підхід до управління ризиками дозволить підвищити ймовірність успішної реалізації стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації [32].

Бюджет на реалізацію стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації має бути реалістичним та обґрунтованим. Основні статті витрат включатимуть:

- 1) придбання та впровадження системи онлайн-навчання (включаючи ліцензії, налаштування, інтеграцію);
- 2) розробку та придбання навчального контенту;
- 3) впровадження електронної системи оцінки персоналу;
- 4) розробку цифрових інструментів для адаптації нових працівників;
- 5) реалізацію мотиваційної програми (включаючи премії, бонуси, нематеріальні стимули);
- 6) проведення тренінгів та воркшопів для формування цифрової корпоративної культури;
- 7) консультаційні послуги зовнішніх експертів;
- 8) технічну підтримку та обслуговування впроваджених систем.

Загальний бюджет проекту рекомендується встановити на рівні 3-5% від річного фонду оплати праці, з можливістю поетапного фінансування відповідно до успішності реалізації попередніх етапів. Важливо також передбачити механізми оцінки рентабельності інвестицій (ROI) для кожної з ініціатив, що дозволить обґрунтувати доцільність витрат та оптимізувати бюджет у процесі реалізації стратегії.

Комунікаційна підтримка є критично важливим елементом успішного впровадження стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації. Ефективна комунікація дозволить мінімізувати опір змінам, забезпечити розуміння цілей та переваг цифрової трансформації, залучити працівників до активної участі у змінах. Комунікаційна стратегія має включати: регулярні інформаційні сесії для всіх категорій персоналу з презентацією цілей, етапів та очікуваних результатів цифрової трансформації; створення спеціального розділу на корпоративному порталі або окремого інформаційного ресурсу, присвяченого цифровій трансформації; регулярні оновлення щодо прогресу реалізації стратегії через різні канали комунікації (електронна пошта, інформаційні табло, зустрічі команд); історії успіху та приклади позитивного впливу цифрових інструментів на роботу окремих працівників та підрозділів; відкриті форуми для обговорення питань, пов'язаних з цифровою трансформацією, та збору ідей від працівників; регулярні опитування для оцінки сприйняття змін та коригування комунікаційної стратегії. Важливо забезпечити двосторонню комунікацію, коли працівники мають можливість не лише отримувати інформацію, але й давати зворотний зв'язок, ставити питання та пропонувати свої ідеї [15].

Отже, стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації має бути комплексною та системною, спрямованою на розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження сучасних інструментів управління та формування інноваційної корпоративної культури. Ключовими елементами цієї стратегії є створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки

роботи персоналу, розробка цифрових інструментів для адаптації нових працівників, запровадження мотиваційної програми для заохочення освоєння цифрових технологій та формування цифрової корпоративної культури [21]. Поетапний підхід до реалізації стратегії, чіткі показники ефективності, проактивне управління ризиками, обґрунтований бюджет та ефективна комунікаційна підтримка дозволять забезпечити успішну цифрову трансформацію системи управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного розвитку скляної промисловості.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії управління персоналом

Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації є важливим етапом, що дозволяє оцінити доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових інструментів. Для проведення комплексної оцінки економічної ефективності стратегії необхідно враховувати як прямі фінансові результати (зростання продуктивності праці, скорочення витрат, збільшення доходів), так і непрямі ефекти (підвищення залученості персоналу, покращення корпоративної культури, зростання інноваційного потенціалу). Виходячи з фінансової звітності ПрАТ «Завод Скловиробів» за 2022-2024 роки, можна спостерігати позитивну динаміку основних економічних показників: чистий дохід зріс з 27 867 тис. грн у 2022 році до 44 213 тис. грн у 2024 році, валовий прибуток збільшився з 6 424 тис. грн до 11 947 тис. грн, а продуктивність праці підвищилася з 580,6 тис. грн до 1 078,4 тис. грн на одного працівника. Ці показники свідчать про наявність позитивної динаміки розвитку підприємства, проте для забезпечення сталого зростання в умовах цифрової економіки необхідні систематичні інвестиції в розвиток людського капіталу та цифрових компетенцій персоналу [26].

Запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» включає п'ять ключових ініціатив: створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки роботи персоналу, розробку цифрових інструментів для адаптації нових працівників, запровадження мотиваційної програми для заохочення освоєння цифрових технологій та формування цифрової корпоративної культури. Для кожної з цих ініціатив необхідно розрахувати прогнозовані витрати та очікувані економічні ефекти. Загальні інвестиції у реалізацію стратегії управління персоналом оцінюються у 1 750 тис. грн, розподілені на три роки: 650 тис. грн у перший рік, 600 тис. грн у другий рік та 500 тис. грн у третій рік. Ця сума становить приблизно 5% від витрат на оплату праці за відповідний період, що відповідає середньогалузевим показникам інвестицій у розвиток персоналу для підприємств, що проходять цифрову трансформацію. Витрати на створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам включають: придбання та налаштування навчальної платформи (350 тис. грн), розробку навчального контенту (180 тис. грн), оплату роботи внутрішніх тренерів та зовнішніх експертів (220 тис. грн), технічну підтримку та обслуговування системи (150 тис. грн).

Таблиця 3.4 – Загальні інвестиції у реалізацію стратегії управління

Напрямок інвестицій	Стаття витрат	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Всього
Система онлайн-навчання цифровим навичкам	Придбання та налаштування навчальної платформи	200	100	50	350
	Розробка навчального контенту	100	50	30	180
	Оплата роботи внутрішніх тренерів та зовнішніх експертів	80	70	70	220
	Технічна підтримка та обслуговування системи	50	50	50	150
Електронна система оцінки роботи персоналу	Придбання та налаштування програмного забезпечення	120	40	20	180
	Розробка методології оцінки та навчання оцінювачів	60	40	20	120
	Інтеграція з іншими інформаційними системами	40	30	20	90
	Технічна підтримка та оновлення системи	10	20	30	60

Продовження таблиці 3.4

Цифрові інструменти для адаптації нових працівників	Створення адаптаційного порталу	70	50	30	150
	Розробка контенту для онлайн-курсів з адаптації	30	30	20	80
	Створення інтерактивної карти та віртуального туру	40	20	10	70
	Інтеграція з кадровими системами	20	20	10	50
Мотиваційна програма для заохочення освоєння цифрових технологій	Формування фонду преміювання за розвиток цифрових компетенцій	50	70	80	200
	Розробка системи нематеріальної мотивації	20	15	15	50
	Проведення конкурсів та хакатонів для стимулювання інновацій	20	30	30	80
Формування цифрової корпоративної культури	Проведення тренінгів та воркшопів	40	40	40	120
	Організація регулярних заходів з обміну досвідом	20	25	25	70
	Зміна фізичного простору офісу для сприяння колаборації	40	40	20	100
	Комунікаційна підтримка культурних змін	20	20	20	60
Загальна сума інвестицій		650	600	500	1 750

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Витрати на впровадження електронної системи оцінки роботи персоналу ПрАТ «Завод Скловиробів» включають: придбання та налаштування програмного забезпечення (180 тис. грн), розробку методології оцінки та навчання оцінювачів (120 тис. грн), інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства (90 тис. грн), технічну підтримку та оновлення системи (60 тис. грн). Розробка цифрових інструментів для адаптації нових працівників вимагатиме витрат на: створення адаптаційного порталу (150 тис. грн), розробку контенту для онлайн-курсів з адаптації (80 тис. грн), створення інтерактивної карти підприємства та віртуального туру (70 тис. грн), інтеграцію з кадровими системами (50 тис. грн). Запровадження мотиваційної програми для заохочення освоєння цифрових технологій передбачає: формування фонду преміювання за розвиток цифрових компетенцій (200 тис. грн), розробку системи нематеріальної мотивації (50 тис. грн), проведення конкурсів та хакатонів для стимулювання інновацій (80 тис. грн). Формування цифрової корпоративної культури потребуватиме витрат на: проведення тренінгів та воркшопів (120 тис. грн),

організацію регулярних заходів з обміну досвідом (70 тис. грн), зміну фізичного простору офісу для сприяння колаборації (100 тис. грн), комунікаційну підтримку культурних змін (60 тис. грн).

Оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» базується на прогнозуванні основних економічних ефектів від її реалізації.

Таблиця 3.5 – Очікуване підвищення продуктивності праці та прогнозований додатковий дохід

Показник	Поточний стан (2024)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Загальний приріст
Продуктивність праці (тис. грн на працівника)	1 078,4	1 240,2	1 364,2	1 500,6	422,2
Темп зростання продуктивності (%)	-	15%	10%	10%	39,15%
Чисельність персоналу (осіб)	41	41	41	41	-
Загальний дохід (тис. грн)	44 213,0	50 851,2	55 933,2	61 523,6	17 310,6
Додатковий дохід за рік (тис. грн)	-	6 638,2	5 082,0	5 590,4	17 310,6
Інвестиції в стратегію (тис. грн)	-	650,0	600,0	500,0	1 750,0
Чистий додатковий дохід (тис. грн)	-	5 988,2	4 482,0	5 090,4	15 560,6
Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI)	-	9,21	7,47	10,18	8,89

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Підвищення продуктивності праці є одним з ключових очікуваних результатів впровадження стратегії. За оцінками, систематичне навчання персоналу та впровадження цифрових інструментів може забезпечити зростання продуктивності праці на 10-15% протягом трьох років. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» це означає потенційне зростання виробітку на одного працівника з 1 078,4 тис. грн у 2024 році до 1 240,2 тис. грн у перший рік впровадження стратегії (+15%), 1 364,2 тис. грн у другий рік (+10%) та 1 500,6 тис. грн у третій рік (+10%). При збереженні поточної чисельності персоналу (41 особа) це дозволить збільшити чистий дохід підприємства на 6 638,2 тис. грн у перший рік, 5 082,0 тис. грн у другий рік та 5 590,4 тис. грн у третій рік. Загальний приріст

доходу за три роки становитиме 17 310,6 тис. грн, що майже в 10 разів перевищує сумарні інвестиції у реалізацію стратегії (1 750 тис. грн).

Зниження плинності кадрів є ще одним важливим економічним ефектом від реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів».

Таблиця 3.6 – Зниження плинності кадрів та економічний ефект

Показник	Поточний стан (2024)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Загальний ефект
Рівень плинності кадрів (%)	15%	10%	8%	7%	-8%
Чисельність персоналу (осіб)	41	41	41	41	-
Кількість звільнень за рік (осіб)	6	4	3	3	-
Зниження кількості звільнень (осіб)	-	2	1	0	3
Витрати на заміщення одного працівника (тис. грн)	150,0	150,0	150,0	150,0	-
Економія на заміщенні персоналу (тис. грн)	-	300,0	150,0	0,0	450,0
Середній час на досягнення повної продуктивності новим працівником (міс.)	3,0	2,5	2,0	1,5	-1,5
Середня ефективність нового працівника в період адаптації (%)	60%	70%	75%	80%	+20%
Втрати продуктивності за період адаптації на 1 працівника (тис. грн)	129,4	93,0	68,2	45,0	-84,4
Економія на зниженні втрат продуктивності (тис. грн)	-	145,6	24,8	0,0	170,4
Загальний економічний ефект (тис. грн)	-	445,6	174,8	0,0	620,4

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Поточний рівень плинності оцінюється у 15% на рік, що є дещо вищим за середньогалузевий показник (12%). Впровадження цифрових інструментів для адаптації нових працівників, системи онлайн-навчання та мотиваційної програми дозволить знизити плинність до 10% у перший рік, 8% у другий рік та 7% у третій рік. Економічний ефект від зниження плинності кадрів можна оцінити через скорочення витрат на підбір та навчання нових працівників. За оцінками HR-експертів, витрати на заміщення одного працівника становлять від 30% до 150% його річної заробітної плати, залежно від рівня посади. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» середні витрати на заміщення одного працівника оцінюються у 70% від середньої річної заробітної плати, що становить приблизно 150 тис. грн. Відповідно, зниження кількості звільнень з 6 осіб на рік

(15% від 41) до 4 осіб (10% від 41) у перший рік, 3 осіб (8% від 41) у другий рік та 3 осіб (7% від 41) у третій рік дозволить заощадити 300 тис. грн, 150 тис. грн та 0 тис. грн відповідно. Загальна економія за три роки становитиме 450 тис. грн.

Скорочення адміністративних витрат за рахунок автоматизації HR-процесів є ще одним економічним ефектом від реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів».

Таблиця 3.7 – Скорочення адміністративних витрат за рахунок автоматизації HR-процесів

Показник	Поточний стан (2024)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Загальний ефект
Загальні адміністративні витрати (тис. грн)	3 524,0	3 524,0	3 524,0	3 524,0	-
Адміністративні витрати, пов'язані з HR (15% від загальних) (тис. грн)	528,6	528,6	528,6	528,6	-
Відсоток скорочення HR-витрат (%)	-	20%	25%	30%	-
Економія на HR-адміністративних витратах (тис. грн)	-	105,7	132,2	158,6	396,5
Скорочення часових витрат на HR-процеси					
Середній час на підбір одного працівника (годин)	28	24	20	18	-10
Середній час на адміністрування адаптації (годин/прац.)	12	9	7	5	-7
Середній час на проведення оцінки (годин/прац./рік)	8	6	5	4	-4
Середній час на адміністрування навчання (годин/прац./рік)	10	8	6	4	-6
Середній час на ведення кадрової документації (годин/прац./рік)	14	11	9	7	-7
Загальне скорочення часових витрат (годин/прац./рік)	-	14	25	34	34
Додаткові непрямі ефекти					
Середній час прийняття HR-рішень (дні)	5	4	3	2	-3
Точність HR-аналітики та прогнозів (%)	70%	80%	85%	90%	+20%
Додатковий економічний ефект від підвищення ефективності HR-процесів (тис. грн)	-	50,0	70,0	90,0	210,0

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Впровадження електронної системи оцінки роботи персоналу, цифрових інструментів для адаптації нових працівників та системи онлайн-навчання

дозволить оптимізувати адміністративні процеси та скоротити витрати на їх виконання. За оцінками, автоматизація HR-процесів може забезпечити скорочення витрат на адміністрування персоналу на 20-30%. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» адміністративні витрати, пов'язані з управлінням персоналом, оцінюються у 15% від загальних адміністративних витрат, які у 2024 році становили 3 524 тис. грн. Відповідно, потенційна економія може скласти 105,7 тис. грн у перший рік (20% від 528,6 тис. грн), 132,2 тис. грн у другий рік (25% від 528,6 тис. грн) та 158,6 тис. грн у третій рік (30% від 528,6 тис. грн). Загальна економія за три роки становитиме 396,5 тис. грн. Крім того, автоматизація HR-процесів дозволить вивільнити робочий час HR-фахівців та лінійних керівників для виконання більш стратегічних завдань, що матиме додатковий позитивний вплив на ефективність підприємства [30].

Підвищення якості продукції та зниження відсотку браку є важливим економічним ефектом від реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів».

Таблиця 3.8 – Економічний ефект від підвищення якості продукції та зниження відсотку браку

Показник	Поточний стан (2024)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Загальний ефект
Загальний дохід (тис. грн)	44 213,0	50 851,2	55 933,2	61 200,0	-
Рівень браку (% від обсягу виробництва)	3,0%	2,5%	2,2%	2,0%	-1,0%
Вартість браку (тис. грн)	1 326,4	1 271,3	1 230,5	1 224,0	-102,4
Зниження відсотку браку (процентні пункти)	-	0,5	0,3	0,2	1,0
Економія від зниження браку (тис. грн)	-	265,3	424,5	612,0	1 301,8
Додаткові фактори впливу підвищення якості продукції					
Кількість рекламацій від клієнтів (шт./рік)	24	18	12	8	-16
Середні витрати на обробку однієї рекламації (тис. грн)	12,0	12,0	12,0	12,0	-
Економія на зниженні кількості рекламацій (тис. грн)	-	72,0	72,0	48,0	192,0
Рівень задоволеності клієнтів (за 5-бальною шкалою)	3,8	4,0	4,2	4,5	+0,7
Коефіцієнт повторних замовлень (%)	65%	68%	72%	75%	+10%

Продовження таблиці 3.8

Додатковий дохід від збільшення повторних замовлень (тис. грн)	-	190,0	320,0	440,0	950,0
Витрати на контроль якості та технічний контроль (тис. грн)	220,0	250,0	270,0	280,0	+60,0
Додаткові витрати на контроль якості (тис. грн)	-	30,0	20,0	10,0	60,0
Загальний економічний ефект (тис. грн)	-	497,3	796,5	1 090,0	2 383,8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження електронної системи оцінки роботи та формування цифрової корпоративної культури сприятимуть підвищенню відповідальності працівників, покращенню контролю якості та оптимізації виробничих процесів. Поточний рівень браку на підприємстві оцінюється у 3% від обсягу виробництва, що в грошовому еквіваленті становить приблизно 1 326,4 тис. грн на рік (3% від 44 213 тис. грн). Очікується, що реалізація стратегії дозволить знизити рівень браку до 2,5% у перший рік, 2,2% у другий рік та 2,0% у третій рік. Відповідно, економія становитиме 265,3 тис. грн у перший рік (0,5% від 53 060 тис. грн), 424,5 тис. грн у другий рік (0,8% від 53 060 тис. грн) та 612,0 тис. грн у третій рік (1,0% від 61 200 тис. грн). Загальна економія за три роки становитиме 1 301,8 тис. грн. Крім того, підвищення якості продукції матиме позитивний вплив на репутацію підприємства та лояльність клієнтів, що потенційно може привести до збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази.

Скорочення часу на виведення нових продуктів на ринок є ще одним економічним ефектом від реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів». Формування цифрової корпоративної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження ефективних інструментів комунікації сприятимуть прискоренню процесів розробки та впровадження нових продуктів. Поточний середній час виведення нового продукту на ринок оцінюється у 9 місяців. Очікується, що реалізація стратегії дозволить скоротити цей термін до 8 місяців у перший рік, 7 місяців у другий рік та 6 місяців у третій

рік. Економічний ефект від такого скорочення можна оцінити через додатковий дохід від більш раннього виведення продуктів на ринок. За оцінками експертів, скорочення часу виведення продукту на ринок на один місяць може забезпечити додатковий дохід у розмірі 5-10% від річного обсягу продажів цього продукту. Враховуючи, що нові продукти становлять приблизно 20% від загального обсягу продажів ПрАТ «Завод Скловиробів», потенційний додатковий дохід може скласти 442,1 тис. грн у перший рік (1 місяць * 5% * 20% * 44 213 тис. грн), 1 061,2 тис. грн у другий рік (2 місяці * 5% * 20% * 53 060 тис. грн) та 1 836,0 тис. грн у третій рік (3 місяці * 5% * 20% * 61 200 тис. грн). Загальний додатковий дохід за три роки становитиме 3 339,3 тис. грн.

Для комплексної оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» використовуються такі показники як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) та дисконтований термін окупності (DPP). Розрахунок цих показників базується на прогнозованих грошових потоках від реалізації стратегії протягом трьох років.

Таблиця 3.9 – Загальні показники економічної ефективності стратегії управління персоналом

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Всього
Інвестиції у стратегію (тис. грн)	650,0	600,0	500,0	1 750,0
Економічні ефекти по напрямках (тис. грн)				
1. Підвищення продуктивності праці	6 638,2	5 082,0	5 590,4	17 310,6
2. Зниження плинності кадрів	445,6	174,8	0,0	620,4
3. Скорочення адміністративних витрат	155,7	202,2	248,6	606,5
4. Підвищення якості продукції та зниження браку	497,3	796,5	1 090,0	2 383,8
5. Скорочення часу на виведення нових продуктів	442,1	1 061,2	1 836,0	3 339,3
Сумарний економічний ефект (тис. грн)	8 178,9	7 316,7	8 765,0	24 260,6
Чистий грошовий потік (тис. грн)	7 528,9	6 716,7	8 265,0	22 510,6
Ставка дисконтування (%)	15%			
Дисконтований грошовий потік (тис. грн)	6 546,9	5 077,1	5 437,6	17 061,6
Кумулятивний дисконтований грошовий потік (тис. грн)	6 546,9	11 624,0	17 061,6	-
Ключові показники ефективності інвестиції				
Чиста приведена вартість (NPV) (тис. грн)	15 311,6			

Продовження таблиці 3.9

Внутрішня норма рентабельності (IRR) (%)	1 081%
Дисконтований термін окупності (DPP)	0,11 року (менше 2 місяців)
Рентабельність інвестицій (ROI)	12,9
Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR)	9,8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Сумарний економічний ефект від реалізації стратегії оцінюється у 7 651,3 тис. грн у перший рік, 6 849,9 тис. грн у другий рік та 8 197,0 тис. грн у третій рік. Враховуючи інвестиції у розмірі 650 тис. грн, 600 тис. грн та 500 тис. грн відповідно, чисті грошові потоки становитимуть 7 001,3 тис. грн, 6 249,9 тис. грн та 7 697,0 тис. грн. При використанні ставки дисконтування 15%, що відображає середньозважену вартість капіталу (WACC) підприємства та ризики проекту, дисконтовані грошові потоки становитимуть 6 088,1 тис. грн, 4 727,5 тис. грн та 5 069,0 тис. грн. Відповідно, чиста приведена вартість проекту становить 15 884,6 тис. грн, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованої стратегії. Внутрішня норма рентабельності проекту оцінюється у 1 081%, що значно перевищує вартість капіталу підприємства. Дисконтований термін окупності становить 0,11 року (менше 2 місяців), що свідчить про швидке повернення інвестицій.

Окрім прямих економічних ефектів, реалізація стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» матиме також непрямі позитивні впливи, які складно оцінити у грошовому еквіваленті, але які суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. До таких ефектів відносяться: підвищення привабливості підприємства як роботодавця, що дозволить залучати більш кваліфікованих фахівців; зростання інноваційного потенціалу підприємства за рахунок формування культури експериментів та постійного навчання; покращення внутрішньої комунікації та колаборації, що сприятиме більш ефективному вирішенню комплексних завдань; підвищення адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі; зростання залученості персоналу, що корелює з підвищенням продуктивності та якості

роботи. Згідно з дослідженнями консалтингових компаній, підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу прибутковість та на 20% вищу продуктивність праці порівняно з конкурентами. Таким чином, інвестиції у розвиток персоналу та формування цифрової корпоративної культури є стратегічно обґрунтованими та економічно доцільними [21].

Важливо зазначити, що для досягнення прогнозованих економічних ефектів від реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» необхідно забезпечити систематичний моніторинг ключових показників ефективності та своєчасне коригування планів впровадження. Для цього рекомендується розробити систему контролінгу, яка включатиме регулярний аналіз фактичних показників порівняно з плановими, виявлення відхилень та розробку коригуючих заходів. Крім того, важливо забезпечити інтеграцію стратегії управління персоналом з загальною стратегією розвитку підприємства та іншими функціональними стратегіями. Це дозволить досягнути синергетичного ефекту та забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» демонструє високу економічну доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу та впровадження цифрових інструментів управління персоналом [28].

Отже, запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації є економічно обґрунтованою та доцільною для впровадження. За прогнозованими показниками, сумарний економічний ефект від реалізації стратегії протягом трьох років оцінюється у 22 698,2 тис. грн, що значно перевищує необхідні інвестиції у розмірі 1 750 тис. грн. Чиста приведена вартість проекту становить 15 884,6 тис. грн, внутрішня норма рентабельності - 1 081%, а дисконтований термін окупності - менше 2 місяців. Такі високі показники економічної ефективності обумовлені значним потенціалом підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів,

скорочення адміністративних витрат, підвищення якості продукції та прискорення виведення нових продуктів на ринок за рахунок впровадження цифрових інструментів управління персоналом та розвитку цифрових компетенцій працівників. Крім того, реалізація стратегії матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі через зростання інноваційного потенціалу, підвищення адаптивності до змін та покращення внутрішньої комунікації та колаборації [26].

Висновки до розділу 3

Отже, запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації включає п'ять ключових напрямків: створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки персоналу, розробку цифрових інструментів адаптації, запровадження мотиваційної програми та формування цифрової корпоративної культури. Для реалізації даної стратегії передбачено поетапний підхід із загальним терміном впровадження 24 місяці та інвестиціями в розмірі 1 750 тис. грн, розподіленими на три роки. Стратегія зорієнтована на подолання виявлених проблем: недостатній рівень цифрових компетенцій, консервативність корпоративної культури, відсутність системного підходу до оцінки персоналу та неформальний характер адаптації. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих заходів – сумарний економічний ефект протягом трьох років оцінюється у 24 260,6 тис. грн, що значно перевищує необхідні інвестиції.

Розрахунки показують, що дана стратегія забезпечить зростання продуктивності праці на 39,15% (до 1 500,6 тис. грн на одного працівника), зниження плинності кадрів з 15% до 7%, скорочення адміністративних витрат на 30%, зменшення рівня браку з 3% до 2% та скорочення часу виведення нових продуктів на ринок з 9 до 6 місяців. Ключові показники ефективності інвестицій є надзвичайно привабливими: чиста приведена вартість (NPV) становить 15

311,6 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 1 081%, а дисконтований термін окупності – менше 2 місяців. Окрім прямих економічних ефектів, реалізація стратегії сприятиме підвищенню привабливості підприємства як роботодавця, зростанню інноваційного потенціалу, покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечить стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження розробки стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації дозволяє зробити низку важливих теоретичних та практичних висновків. У сучасних умовах цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління персоналом, перетворюючи HR-функцію з допоміжної на стратегічно важливу. Управління персоналом виходить за межі адміністрування кадрового складу та спрямовується на створення гнучкої екосистеми людських ресурсів, здатної швидко адаптуватися до технологічних змін.

Теоретичний аналіз показав, що цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси, аналізувати великі масиви даних про персонал та прогнозувати поведінку працівників. У цифрову епоху змінюється сама філософія управління: від контролю до довіри, від жорсткої ієрархії до мережових структур, від стандартизованих посадових інструкцій до проєктних ролей. Формуються нові вимоги до працівників, де цінуються адаптивність, критичне мислення, творче вирішення проблем та емоційний інтелект. Цифрові компетенції стають обов'язковими для більшості посад незалежно від галузі та рівня підприємства.

Дослідження зарубіжного досвіду показало різноманітність підходів до цифровізації HR-процесів. Американські компанії активно використовують аналітику даних та штучний інтелект, європейські приділяють увагу етичним аспектам використання технологій, азійські успішно поєднують цифрові інновації з традиційними корпоративними цінностями. Вітчизняний досвід демонструє нерівномірність цифровізації: лідери галузі впроваджують комплексні цифрові HR-стратегії, тоді як більшість підприємств зосереджуються лише на автоматизації базових процесів.

Аналіз діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» показав, що підприємство має стабільний фінансовий стан та позитивну динаміку економічних показників. Протягом 2022-2024 років чистий дохід зріс на 58,7%, прибуток збільшився на

342,9%, а продуктивність праці зросла на 85,7%. Проте у 2024 році відбулося певне зниження рентабельності через випереджальне зростання адміністративних витрат та витрат на збут. Дослідження кадрового складу виявило поступове скорочення чисельності працівників з 48 до 41 особи та переважання у віковій структурі фахівців 40-55 років (41,5% від загальної кількості).

Галузевий аналіз показав, що скляна промисловість знаходиться на етапі цифрової трансформації, яка охоплює всі бізнес-процеси, включаючи управління персоналом. Ключовими трендами є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, промислового інтернету речей, використання аналітики великих даних та цифрових двійників. Конкуренція на ринку загострюється через присутність міжнародних компаній, які мають технологічні переваги.

Діагностика системи управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» виявила переважання традиційних підходів до HR-процесів. Підбір персоналу базується на стандартних методах, процес адаптації має неформальний характер, навчання проводиться переважно у формі наставництва, а система мотивації ґрунтується на матеріальному стимулюванні. Рівень цифровізації HR-процесів оцінюється як початковий. Наявні суттєві розриви у цифрових компетенціях різних категорій персоналу, а готовність до цифрової трансформації оцінюється як середня.

На основі проведеного аналізу розроблено стратегію управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації, яка включає п'ять ключових напрямків: створення системи онлайн-навчання цифровим навичкам, впровадження електронної системи оцінки персоналу, розробку цифрових інструментів адаптації, запровадження мотиваційної програми та формування цифрової корпоративної культури. Для реалізації стратегії запропоновано поетапний підхід із загальним терміном впровадження 24 місяці та необхідними інвестиціями в розмірі 1 750 тис. грн.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії показало, що її реалізація забезпечить зростання продуктивності праці на 39,15%, зниження плинності кадрів з 15% до 7%, скорочення адміністративних витрат на 30%, зменшення рівня браку з 3% до 2% та скорочення часу виведення нових продуктів на ринок з 9 до 6 місяців. Сумарний економічний ефект протягом трьох років оцінюється у 24 260,6 тис. грн, що значно перевищує необхідні інвестиції. Чиста приведена вартість (NPV) становить 15 311,6 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 1 081%, а дисконтований термін окупності – менше 2 місяців.

Окрім прямих економічних ефектів, реалізація стратегії сприятиме підвищенню привабливості підприємства як роботодавця, зростанню інноваційного потенціалу, покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Завод Скловиробів» в умовах цифрової трансформації є економічно обґрунтованою та доцільною для впровадження. Вона забезпечить підвищення ефективності використання людського капіталу та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Досвід розробки та впровадження такої стратегії може бути використаний іншими підприємствами скляної промисловості та інших галузей, які прагнуть адаптуватися до викликів цифрової економіки.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методик оцінки цифрової зрілості підприємств, формування механізмів інтеграції HR-аналітики в систему прийняття управлінських рішень, розвиток моделей цифрових компетенцій для різних категорій персоналу та вдосконалення підходів до управління талантами в умовах гібридної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 тенденцій скляної промисловості, на які варто звернути увагу в 2024. URL: <https://ua.creationclassic.com/news/5-glass-industry-trends-to-watch-in-76599820.html> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2025. № 3. С. 7–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Божагора А. Вплив діджиталізації на рівень безробіття. Західноукраїнський національний університет. 2022. С. 66–68.
5. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5. С. 115–120. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-18> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Вплив війни на ринок скляної тари в Україні. Житомир. URL: https://www.zhitomir.info/news_226334.html (дата звернення: 15.05.2025).
8. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 15.05.2025).
9. Глуценко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 15.05.2025).

10. Гришина Н. В. Тенденції цифрової трансформації управління персоналом економічних систем в умовах безпекового інформаційного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 225–231. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-39> (дата звернення: 15.05.2025).
11. Гуржій Н., Гурман О. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 484–492. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3731> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Довжук І. Цифрова нерівність в інформаційному суспільстві. *Society document communication*. 2022. № 14. С. 233–252. URL: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2022-14-233-252> (дата звернення: 15.05.2025).
13. Драбовський А. Г. Інноваційні стратегії управління організаціями в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.4> (дата звернення: 15.05.2025).
14. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> (дата звернення: 15.05.2025).
15. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 18–31. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31> (дата звернення: 15.05.2025).
17. Київський завод скловиробів. URL: <https://kzs.com.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
18. Кліщук М. С., Тарасенко І. О. Напрями поліпшення фінансового стану підприємства : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18646> (дата звернення: 15.04.2025).

19. Костьов'ят Г. І., Рогов В. Г. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 20–26. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3> (дата звернення: 15.05.2025).
20. Краус Н. М., Краус К. М., Маслов А. О. Інституціонально-еволюційні фрейми ментальності “цифрової людини” як “генетичного коду” цифрового підприємництва. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.4> (дата звернення: 15.05.2025).
21. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36> (дата звернення: 15.05.2025).
23. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.39> (дата звернення: 15.04.2025).
24. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.46> (дата звернення: 15.04.2025).
25. Нетреба І. О. Сутнісна характеристика методів діагностики загрози банкрутства підприємства. Agrosvit. 2024. № 20. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.87> (дата звернення: 15.04.2025).
26. Нікольчук Ю., Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. 2024. № 4. С. 232–241. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31> (дата звернення: 15.04.2025).
27. Орел Ю. Л. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (дата звернення: 15.05.2025).

28. Осадчий В. О. Фінансовий стан підприємства та шляхи його поліпшення : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71176> (дата звернення: 15.04.2025).
29. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 15.05.2025).
30. ПрАТ «Завод Скловиробів». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293290> (дата звернення: 15.05.2025).
31. ПрАТ «Завод Скловиробів». Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00293290> (дата звернення: 15.05.2025).
32. Приб К., Дунай В. Чинники формування опору змінам персоналу організації. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48> (дата звернення: 15.05.2025).
33. Рудніченко Є., Гавловська Н. Сучасні технології управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 311–315. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51) (дата звернення: 15.05.2025).
34. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. Professional pedagogics. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91. URL: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.83-91> (дата звернення: 15.05.2025).
35. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Problems and prospects of economics and management. 2024. № 3(39). С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 15.05.2025).
36. Соколовська В. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93> (дата звернення: 15.05.2025).

37. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 54. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421> (дата звернення: 15.04.2025).
38. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> (дата звернення: 15.05.2025).
39. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. International science journal of management, economics & finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 19–33. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03> (дата звернення: 15.05.2025).
40. Філіпова Н. В. Управління організацією в умовах цифрової трансформації. Bulletin of the academy of labor, social relations and tourism. series: economics, psychology and management. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01> (дата звернення: 15.05.2025).
41. Філь О., Сватюк О. HR-технології як цифрові трансформації компаній у США, Японії та Європі. Development service industry management. 2024. № 4. С. 238–244. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(37)) (дата звернення: 15.05.2025).
42. Фокша Л. Особливості та умови застосування гіг-контракту. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. Т. 2. С. 188–195. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-188-195> (дата звернення: 15.05.2025).
43. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. Grail of science. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 15.05.2025).
44. Швед В., Откаленко К. До питання про сутність управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 105–115. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-15> (дата звернення: 15.05.2025).

45. Що таке цифровий процес адаптації співробітників?. Dropbox. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/digital-onboarding-process> (дата звернення: 15.05.2025).

ДОДАТКИ



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ"
 М. КИЇВ, ВУЛ. МАШИНОБУДІВНА, БУД. 42
 (ПРАТ "ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ")

Код за ЄДРПОУ: [00293290](#)

Дата звіту	24.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сімашева Наталія Валентинівна
КАТОТГ	UA800000000000980793
Кількість працівників	41

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	228.00	195.00
первісна вартість	1001	334.00	334.00
накопичена амортизація	1002	106.00	139.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 620.00	1 909.00
Основні засоби	1010	3 754.00	4 236.00
первісна вартість	1011	13 513.00	14 537.00
знос	1012	9 759.00	10 301.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 602.00	6 340.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 208.00	5 760.00
Виробничі запаси	1101	1 005.00	1 112.00
Незавершене виробництво	1102	2 106.00	3 580.00
Готова продукція	1103	958.00	865.00
Товари	1104	139.00	203.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	513.00	880.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	597.00	588.00
з бюджетом	1135	21.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 885.00	1 780.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 172.00	3 393.00
Готівка	1166	20.00	12.00
Рахунки в банках	1167	4 152.00	3 381.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	651.00	620.00
Усього за розділом II	1195	12 047.00	13 022.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	17 649.00	19 362.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 169.00	2 169.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 173.00	1 134.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	92.00	92.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 237.00	11 804.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	13 671.00	15 199.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	26.00	22.00
розрахунками з бюджетом	1620	547.00	512.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	386.00	148.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	6.00	
за одержаними авансами	1635	2 737.00	2 624.00
за розрахунками з учасниками	1640	1.00	1.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	566.00	911.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	95.00	93.00
Усього за розділом III	1695	3 978.00	4 163.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	17 649.00	19 362.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 213.00	37 482.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 266.00	28 166.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	11 947.00	9 316.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 637.00	5 126.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 524.00	2 820.00
Витрати на збут	2150	8 629.00	6 414.00
Інші операційні витрати	2180	3 545.00	3 145.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 886.00	2 063.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 886.00	2 063.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-358.00	-391.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 528.00	1 672.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 528.00	1 672.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	25 914.00	23 332.00
Витрати на оплату праці	2505	8 357.00	5 607.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 748.00	1 366.00
Амортизація	2515	575.00	513.00
Інші операційні витрати	2520	9 506.00	9 375.00
Разом	2550	46 100.00	40 193.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 065 480.00	2 065 480.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 065 480.00	2 065 480.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.74	0.81
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.74	0.81
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00