

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Зубкова Олександра Євгенійовича
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Вплив інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємства

керівник роботи Ольшанський Олександр Вікторович, д.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 10 » жовтня 2024 року № 76/14.01

2. Строк подання студентом роботи до захисту 11 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.3. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.4. Інформація про трудові ресурси підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою.

4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз трудових ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів з цифрової трансформації досліджуваного підприємства як інструменту забезпечення його кадрової безпеки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 11 » жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2024 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2024 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2024 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2024 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2024 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2024 р.	

Здобувач


(підпис)

Зубков О. Є.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ольшанський О. В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 80 стор., 17 табл., 6 рис., 86 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою безпекою підприємств в умовах розвитку інтелектуальної економіки.

Предметом дослідження є вплив інтелектуальної економіки на механізми забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємств у контексті трансформацій, зумовлених розвитком інтелектуальної економіки.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано заходи з цифрової трансформації досліджуваного підприємства як інструменту забезпечення його кадрової безпеки.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ,
КАДРОВА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ІННОВАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ABSTRACT

Master's Thesis: 80 pages, 17 tables, 6 figures, 86 sources.

The research object is the processes of managing personnel security in enterprises under the conditions of intellectual economy development.

The subject of the research is the impact of the intellectual economy on mechanisms ensuring personnel security in enterprises

The purpose of the research is to develop recommendations for enhancing the level of personnel security in enterprises within the context of transformations driven by the development of the intellectual economy.

In the course of the work, traditional scientific research methods were used: analysis, synthesis, deduction, and induction, along with general scientific methods of cognition: descriptive method, analytical comparison of data collected during practical training at the enterprise, analysis of literary sources, economic analysis methods, and forecasting methods.

The research results identified opportunities and justified measures for the digital transformation of the studied enterprise as a tool for ensuring its personnel security.

INTELLECTUAL ECONOMY, DIGITAL TRANSFORMATION,
PERSONNEL SECURITY, RISK MANAGEMENT, INNOVATIVE
TECHNOLOGIES, STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА КАДРОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні основи впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємства	8
1.2. Діагностика впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємств України	16
1.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки.....	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ШФ «ЗОРЯНКА» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	34
2.1. Сфера діяльності та продукція ПРАТ «ШФ «Зорянка»	34
2.2. Аналіз господарської діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка»	41
2.3. Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання .	47
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАТ «ШФ «ЗОРЯНКА» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Розвиток інтелектуальної економіки суттєво змінює принципи управління підприємствами, акцентуючи увагу на значенні знань, інновацій та інформації як стратегічних ресурсів. У цьому контексті кадрова безпека стає ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Аналіз впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку дозволяє виявити нові ризики, пов'язані з відтоком кваліфікованих фахівців, кіберзагрозами та дефіцитом знань, а також розробити механізми їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровою безпекою підприємств в умовах розвитку інтелектуальної економіки.

Предметом дослідження є вплив інтелектуальної економіки на механізми забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємств у контексті трансформацій, зумовлених розвитком інтелектуальної економіки.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи інтелектуальної економіки та кадрової безпеки підприємства.
2. Визначити ключові виклики кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки.
3. Вивчити успішний досвід забезпечення кадрової безпеки на провідних підприємствах.
4. Розробити практичні рекомендації для підвищення кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА КАДРОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємства

Інтелектуальна економіка є однією з ключових характеристик сучасного розвитку суспільства та підприємств. Це економіка, у якій основними ресурсами є знання, інновації та людський капітал. В умовах глобалізації та цифрової трансформації роль інтелектуальної економіки стає дедалі важливішою, змінюючи підходи до управління, структуру бізнес-процесів і взаємовідносини між суб'єктами господарювання.

Однією з визначальних особливостей інтелектуальної економіки є перевага нематеріальних активів над матеріальними. Якщо у традиційній економіці домінували ресурси, такі як земля, капітал і праця, то інтелектуальна економіка ставить у центр уваги знання, ідеї, креативність та інформаційні технології. Це означає, що успіх підприємства залежить не лише від його матеріальних ресурсів, але й від здатності генерувати нові знання, інтегрувати їх у свої процеси та перетворювати на конкурентні переваги.

Головним рушієм інтелектуальної економіки є людський капітал. Освіченість, кваліфікація, інноваційне мислення співробітників стають вирішальними факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, у таких умовах важливо розвивати креативність персоналу, здатність до навчання та адаптації. Ці характеристики дозволяють підприємствам залишатися стійкими до викликів швидких змін на ринку.

Інтелектуальна економіка також характеризується активним впровадженням цифрових технологій. Великі обсяги даних, штучний інтелект, автоматизація процесів і цифрові платформи стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Ці інструменти не лише спрощують управління підприємствами, але й дозволяють отримувати нові знання, аналізувати великі

обсяги інформації та прогнозувати тенденції. Наприклад, завдяки аналітичним платформам підприємства можуть виявляти слабкі місця у своїй діяльності, підвищувати ефективність використання ресурсів та уникати ризиків.

Значення інтелектуальної економіки особливо помітне у сфері інновацій. Інновації в умовах інтелектуальної економіки мають комплексний характер, охоплюючи технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські аспекти. Впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності, створенню нових продуктів і послуг, що відповідають потребам споживачів, а також розвитку нових ринків. Успішність підприємства залежить від його здатності розробляти та інтегрувати інновації у свою діяльність.

Ще однією особливістю інтелектуальної економіки є глобалізація ринків. Знання та інформація стають легко доступними завдяки Інтернету та іншим цифровим технологіям. Це створює умови для швидкого розповсюдження інновацій, але водночас підвищує конкуренцію між підприємствами. У таких умовах важливо забезпечувати ефективну співпрацю між науковими установами, бізнесом та урядом, створюючи екосистему, що сприяє розвитку знань та їхньому комерційному використанню.

Інтелектуальна економіка вимагає нового підходу до управління. Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким моделям управління, які передбачають активну участь співробітників у процесах прийняття рішень. Важливим стає розвиток лідерських якостей у персоналу, створення команд, орієнтованих на співпрацю та досягнення спільних цілей. Такі зміни дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики ринку та адаптуватися до нових умов.

Ключову роль в інтелектуальній економіці відіграє освіта та розвиток персоналу. Підприємства вкладають значні ресурси у навчання співробітників, розвиток їхніх професійних і особистісних компетенцій. Інтелектуальна економіка вимагає постійного оновлення знань, тому важливо створювати умови для безперервного навчання. Це включає впровадження корпоративних навчальних програм, використання онлайн-платформ для навчання, а також підтримку саморозвитку співробітників.

Не менш важливим аспектом інтелектуальної економіки є захист інтелектуальної власності. Умови швидкого розповсюдження інформації створюють ризики для підприємств, пов'язані з втратою унікальних знань і технологій. У зв'язку з цим, необхідно впроваджувати ефективні механізми захисту інтелектуальної власності, такі як патентування, ліцензування, контроль доступу до інформації тощо.

У табл.1.1. наведено ключові відмінності між традиційною та інтелектуальною економікою.

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційною та інтелектуальною економікою

Характеристика	Традиційна економіка	Інтелектуальна економіка
Основний ресурс	Матеріальні активи	Нематеріальні активи
Роль людського капіталу	Вторинна	Пріоритетна
Інновації	Низький рівень	Високий рівень
Технології	Механічні	Цифрові, автоматизація
Управлінські структури	Ієрархічні	Гнучкі
Основні виклики	Оптимізація ресурсів	Адаптація до змін, захист знань

Підсумовуючи, інтелектуальна економіка змінює парадигму розвитку підприємств, підкреслюючи значення знань, інновацій та людського капіталу. Підприємства, які здатні адаптуватися до цих змін, отримують конкурентні переваги, тоді як ті, хто ігнорує виклики інтелектуальної економіки, ризикують втратити свою позицію на ринку. Важливість розуміння сутності інтелектуальної економіки полягає в тому, щоб допомогти підприємствам ефективно впроваджувати нові моделі управління та забезпечувати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Кадрова безпека підприємства є важливою складовою загальної системи безпеки організації, спрямованою на захист її інтересів у сфері управління персоналом. Вона передбачає створення умов, які дозволяють забезпечити стабільність кадрового складу, розвиток компетенцій працівників, захист конфіденційної інформації та мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором.

У сучасних умовах кадрова безпека набуває нового значення завдяки трансформаціям, які відбуваються під впливом інтелектуальної економіки. Інтелектуальна економіка висуває високі вимоги до персоналу, змінюючи традиційні підходи до формування і забезпечення безпеки кадрів. Знання, інновації та інформація стають основними активами підприємств, що підвищує важливість ефективного управління людським капіталом.

Кадрова безпека охоплює декілька структурних компонентів, кожен із яких має свої особливості та вплив на загальну стратегію підприємства. Перший компонент – фізична безпека, яка передбачає створення умов, що гарантують захист працівників від загроз фізичного характеру. Це може включати охорону робочих місць, створення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам і забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Другий компонент – інформаційна безпека, яка є особливо актуальною в умовах інтелектуальної економіки. Інформаційна безпека пов'язана з захистом конфіденційних даних про співробітників і забезпеченням безпеки інформаційних потоків. Це включає контроль доступу до інформаційних систем, навчання персоналу правилам роботи з даними, використання сучасних технологій для запобігання витокам інформації.

Третій компонент – компетенційна безпека. Вона передбачає забезпечення відповідності кваліфікації персоналу вимогам, які диктуються сучасними ринковими умовами. У контексті інтелектуальної економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного розвитку компетенцій працівників, що включає адаптацію до нових технологій, підвищення рівня освіти, розширення професійних навичок.

Четвертий компонент – соціально-психологічна безпека. Вона спрямована на створення сприятливого морально-психологічного клімату, який сприяє підвищенню продуктивності праці та мінімізації конфліктів. Це досягається завдяки ефективному комунікаційному середовищу, підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям, розвитку системи мотивації працівників.

П'ятий компонент – організаційна безпека, яка забезпечує відповідність організаційної структури підприємства сучасним викликам і потребам. Це

включає створення ефективних систем управління, оптимізацію процесів прийняття рішень, мінімізацію бюрократичних процедур, що можуть заважати швидкій адаптації до змін.

Інтелектуальна економіка значно впливає на підходи до забезпечення кадрової безпеки. Основним трендом є інтеграція цифрових технологій в управління персоналом. Це включає використання програмного забезпечення для автоматизації процесів відбору, навчання та моніторингу ефективності працівників, впровадження систем для аналізу великих обсягів даних про персонал, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування ризиків і планування кадрових змін.

Інший важливий аспект впливу інтелектуальної економіки полягає у зміні вимог до компетенцій працівників. В умовах, коли знання стають ключовим активом, підприємства повинні активно інвестувати в розвиток своїх співробітників. Це вимагає впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для безперервного професійного зростання. Водночас підприємства стикаються із викликами, пов'язаними із збереженням талановитих працівників, що потребує розробки нових підходів до мотивації та утримання персоналу.

Основні складові кадрової безпеки наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні складові кадрової безпеки

Компонент	Опис	Приклади заходів
Фізична безпека	Захист працівників від фізичних загроз	Забезпечення безпечних умов праці, охорона об'єктів
Інформаційна безпека	Захист конфіденційних даних	Контроль доступу до інформаційних систем, шифрування даних
Компетенційна безпека	Відповідність кваліфікації персоналу сучасним вимогам	Навчання, перекваліфікація, розвиток професійних навичок
Соціально-психологічна	Створення сприятливого морально-психологічного клімату	Програми підтримки працівників, система мотивації, командна робота
Організаційна безпека	Відповідність організаційної структури підприємства потребам і викликам	Оптимізація управлінських процесів, мінімізація бюрократії

В умовах інтелектуальної економіки кадрова безпека стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Організації, які приділяють увагу її забезпеченню, здатні краще реагувати на виклики ринку, мінімізувати ризики, пов'язані із персоналом, і досягати високих результатів у своїй діяльності. Зміна підходів до кадрової безпеки під впливом інтелектуальної економіки є невід'ємною складовою трансформації сучасного бізнесу, що відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу.

Світовий досвід адаптації систем кадрової безпеки до викликів інтелектуальної економіки демонструє значущість інноваційних підходів до управління персоналом. У розвинених країнах підприємства активно впроваджують практики, які дозволяють забезпечувати кадрову стабільність, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидких змін. В умовах інтелектуальної економіки особливого значення набувають впровадження цифрових технологій, орієнтація на безперервний розвиток працівників і створення систем мотивації, які відповідають сучасним викликам.

Практики провідних підприємств у забезпеченні кадрової безпеки охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на збереження талановитих працівників, підвищення їхньої лояльності та мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором. У міжнародній практиці поширеними є підходи, які базуються на інтеграції HR-аналітики, програм навчання та розвитку, систем мотивації й утримання персоналу.

Одним із провідних прикладів є компанія Google, яка активно використовує HR-аналітику для управління своїм персоналом. У цій компанії впроваджена система People Analytics, яка дозволяє на основі даних аналізувати потреби працівників, прогнозувати ризики звільнення, визначати ефективність різних програм мотивації та навчання. Наприклад, завдяки аналітиці Google змогла оптимізувати робочі процеси, створити ефективну систему кар'єрного розвитку та підвищити задоволеність працівників.

Ще одним прикладом є General Electric (GE), яка активно інвестує в навчання та розвиток персоналу. Компанія має власну корпоративну академію –

Crotonville, де співробітники проходять навчання з лідерства, управління змінами та адаптації до сучасних технологій. Такий підхід дозволяє компанії залишатися лідером у своїй галузі, забезпечуючи відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам ринку.

У галузі систем мотивації прикладом є компанія Salesforce, яка застосовує інноваційні підходи до залучення і утримання персоналу. Salesforce створила корпоративну культуру, орієнтовану на співпрацю, інновації та інклюзивність. Важливою складовою їхньої кадрової політики є програма Ohana, яка включає широкий спектр ініціатив – від навчання до соціальної відповідальності. Компанія також активно використовує інструменти цифрової аналітики для оцінки ефективності своїх програм і забезпечення прозорості в управлінні персоналом.

В умовах інтелектуальної економіки особливого значення набуває використання HR-аналітики. Це інструмент, який дозволяє збирати, аналізувати й інтерпретувати дані про персонал для прийняття стратегічних рішень. Аналітика застосовується для прогнозування потреб у кадрах, оцінки продуктивності працівників, моніторингу їхнього задоволення роботою та виявлення ризиків, пов'язаних із можливими звільненнями. Наприклад, за даними досліджень, компанії, які активно використовують HR-аналітику, досягають на 20–25% вищої продуктивності праці завдяки більш точному плануванню ресурсів і ефективності прийняття управлінських рішень.

Програми навчання і розвитку персоналу є ключовим елементом забезпечення кадрової безпеки. Підприємства розробляють індивідуальні плани розвитку для працівників, впроваджують онлайн-платформи для навчання та організовують корпоративні тренінги. Наприклад, компанія IBM використовує платформу IBM SkillsBuild, яка дозволяє працівникам розвивати свої компетенції в області технологій, аналізу даних і штучного інтелекту. Такий підхід не лише підвищує професіоналізм співробітників, а й сприяє їхньому утриманню в компанії.

Системи мотивації персоналу також зазнали змін під впливом інтелектуальної економіки. Традиційні фінансові стимули доповнюються

нематеріальними: визнанням досягнень, можливістю участі у важливих проектах, гнучкими умовами праці. Провідні компанії, такі як Microsoft, впроваджують комплексні програми, які включають не лише матеріальне заохочення, а й підтримку балансу між роботою та особистим життям. Це підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє їхній лояльності.

Значущою складовою світового досвіду є створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптацію до змін. Наприклад, Amazon активно стимулює своїх працівників до генерації нових ідей і впровадження інновацій у робочі процеси. Це досягається через систему внутрішніх конкурсів на краще рішення, що сприяє залученню співробітників у процеси трансформації.

Табл.1.3 ілюструє ключові аспекти адаптації систем кадрової безпеки до викликів інтелектуальної економіки.

Таблиця 1.3

Ключові аспекти адаптації систем кадрової безпеки до викликів інтелектуальної економіки

Компонент	Приклади практик
Використання HR-аналітики	Аналіз продуктивності, прогнозування звільнень, моніторинг задоволеності
Програми навчання	Корпоративні академії, онлайн-курси, індивідуальні плани розвитку
Системи мотивації	Нематеріальні стимули, гнучкий графік, підтримка балансу між роботою і життям
Корпоративна культура	Стимулювання інновацій, підтримка співробітників, інклюзивне середовище
Використання цифрових технологій	Платформи для навчання, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту

Світовий досвід підтверджує, що адаптація систем кадрової безпеки до умов інтелектуальної економіки є невід'ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Використання інноваційних технологій, орієнтація на безперервний розвиток персоналу та створення сучасних систем

мотивації дозволяють підприємствам ефективно відповідати на виклики ринку, утримувати талановитих співробітників і забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.2. Діагностика впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємств України

Сучасний стан кадрової безпеки на підприємствах України відображає складні умови, в яких знаходяться організації через економічні, соціальні та технологічні зміни. Інтелектуальна економіка з її акцентом на знання, інновації та людський капітал поставила перед підприємствами нові виклики, зокрема, щодо адаптації до швидких змін, захисту ключових кадрів та розвитку персоналу. Для оцінки сучасного стану кадрової безпеки в Україні доцільно розглянути рівень підготовки підприємств до ризиків, а також виклики, з якими вони стикаються у цьому контексті.

Аналіз рівня підготовки підприємств України до ризиків, пов'язаних із кадровою безпекою, вказує на нерівномірність ситуації в різних галузях. Наприклад, підприємства у сфері інформаційних технологій і телекомунікацій демонструють вищий рівень готовності завдяки активному використанню сучасних HR-технологій, програм навчання та розвитку персоналу. Натомість організації в традиційних галузях, таких як сільське господарство або виробництво, мають обмежені ресурси для інвестування у кадрову безпеку, що створює значні ризики.

Одним із ключових аспектів кадрової безпеки є захист стратегічно важливих співробітників, які мають унікальні компетенції. Проблеми в цій сфері проявляються у високому рівні плинності кадрів, що характерно для багатьох українських підприємств. Згідно з дослідженнями, понад 60% компаній в Україні стикаються з труднощами у втриманні талановитих працівників. Основними причинами цього є низький рівень оплати праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатня увага до професійного розвитку співробітників.

Ще одним важливим викликом для кадрової безпеки є зростання попиту на фахівців у галузях, пов'язаних із цифровими технологіями та аналітикою даних. У таких умовах конкуренція за таланти стає дедалі гострішою. Багато українських підприємств відчують дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сферах, які активно інтегрують принципи інтелектуальної економіки. Наприклад, нестача IT-спеціалістів, аналітиків даних та інших високоосвічених професіоналів стала серйозним бар'єром для розвитку компаній.

Важливою складовою кадрової безпеки є здатність підприємств управляти ризиками, пов'язаними із втратою знань і компетенцій. В умовах інтелектуальної економіки знання є основним активом, тому його захист стає ключовим завданням. Проте багато українських підприємств не мають ефективних систем передачі знань, що створює ризик їхньої втрати у випадку звільнення співробітників. Крім того, недостатня увага до формалізації знань і створення внутрішніх баз даних ускладнює процес заміщення ключових працівників.

Розглядаючи виклики кадрової безпеки в умовах розвитку інтелектуальної економіки, варто виділити такі основні фактори:

1. Плинність кадрів та трудова міграція. Багато кваліфікованих працівників виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці, що значно ускладнює підтримку кадрової стабільності в Україні. Згідно зі статистикою, за останні п'ять років кількість трудових мігрантів з України постійно зростає, що посилює дефіцит кваліфікованих кадрів.

2. Інноваційні технології та автоматизація. У впровадженні сучасних технологій українські підприємства відстають від глобальних лідерів, що створює розрив між вимогами ринку та наявними компетенціями працівників. Це ставить під загрозу здатність компаній швидко адаптуватися до нових умов.

3. Низький рівень інвестицій у навчання персоналу. Багато українських підприємств обмежують витрати на професійний розвиток співробітників, що ускладнює їхню адаптацію до умов інтелектуальної економіки. Лише 30% компаній впроваджують систематичні програми навчання, тоді як більшість обмежується мінімальними заходами.

4. Недосконалість системи мотивації. Застарілі підходи до заохочення працівників знижують їхню залученість та лояльність. Багато компаній використовують лише фінансові стимули, ігноруючи сучасні тренди, такі як підтримка балансу між роботою і особистим життям або визнання досягнень.

У табл.1.4 нижче наведено основні проблеми та виклики кадрової безпеки на підприємствах України

Таблиця 1.4

Основні проблеми та виклики кадрової безпеки на підприємствах України

Проблема	Причина	Наслідок
Висока плинність кадрів	Недостатня оплата праці, обмежені можливості зростання	Втрата ключових співробітників, зниження продуктивності
Трудова міграція	Економічна нестабільність, нерівні умови праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Втрата знань	Відсутність формалізації та передачі знань	Зниження ефективності та збільшення витрат на адаптацію
Низький рівень навчання	Недостатнє фінансування освітніх програм	Невідповідність компетенцій вимогам ринку
Застарілі підходи до мотивації	Фокус лише на фінансових стимулах	Низька залученість і лояльність працівників

У підсумку, аналіз стану кадрової безпеки на підприємствах України показує, що існує низка проблем, які потребують негайного вирішення. Для адаптації до викликів інтелектуальної економіки необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління персоналом, посилювати інвестиції у розвиток людського капіталу та забезпечувати захист ключових кадрів. Лише комплексний підхід дозволить українським підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість у динамічних умовах ринку.

Технологічні та інноваційні зміни в сучасному світі значно впливають на кадрову безпеку підприємств, створюючи як нові можливості, так і суттєві ризики. Основні виклики для кадрової безпеки в умовах швидкого технологічного прогресу стосуються ризику втрати кадрів, зниження їхньої конкурентоспроможності через недостатню кваліфікацію та відсутність

адаптивності до змін. У цьому контексті важливо оцінювати не лише поточний стан персоналу, але й готовність працівників до трансформацій, що є критичним чинником збереження конкурентних позицій підприємства.

Аналіз ризиків втрати кадрів через технологічні зміни показує, що підприємства стикаються з високим рівнем плинності кадрів, особливо серед працівників з унікальними навичками. Це пов'язано з кількома чинниками: по-перше, фахівці, які мають затребувані компетенції, легко знаходять вигідніші пропозиції на ринку праці, зокрема за кордоном. По-друге, працівники, які не можуть пристосуватися до нових технологій або оновлених процесів, часто залишають підприємства через неможливість виконувати покладені на них обов'язки. В умовах інтелектуальної економіки підприємства повинні зосереджувати зусилля на створенні умов, які стимулюють утримання співробітників, особливо тих, що відповідають за інноваційний розвиток.

Іншим критичним ризиком є неконкрентоспроможність кадрів через недостатній рівень кваліфікації. Інноваційні процеси та впровадження технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект і обробка великих даних, змінюють вимоги до професійних навичок. Наприклад, традиційні спеціалісти у виробничих галузях поступово стають менш затребуваними, тоді як попит на ІТ-фахівців, аналітиків даних і фахівців із кібербезпеки стрімко зростає. Багато українських підприємств виявляють, що рівень підготовки їхніх співробітників не відповідає новим вимогам, що загрожує зниженням ефективності та зростанням витрат на пошук і адаптацію нових кадрів.

Одним із важливих напрямів оцінки кадрової безпеки є визначення здатності працівників адаптуватися до технологічних та організаційних змін. Сучасні підприємства використовують різні методи для оцінки адаптивності персоналу, серед яких основними є:

1. Оцінка компетенцій через регулярні атестації. Атестаційні процеси дозволяють визначити, наскільки компетенції працівників відповідають вимогам, які висуває підприємство. Це дає змогу вчасно виявляти прогалини в знаннях і вміннях, а також планувати заходи для їх усунення. Наприклад,

впровадження нової інформаційної системи може потребувати підвищення цифрової грамотності співробітників.

2. Методики оцінки гнучкості мислення. Уміння швидко адаптуватися до змін — один із ключових показників адаптивності. Для цього використовуються спеціальні тестові методики, які оцінюють здатність працівників мислити творчо, знаходити рішення в нестандартних ситуаціях і працювати з великими обсягами інформації.

3. Оцінка рівня залученості персоналу. Залученість є важливим чинником, який визначає готовність працівників активно підтримувати зміни. Методики оцінки залученості базуються на аналізі зворотного зв'язку, рівня задоволеності роботою та ступеня взаємодії працівників із керівництвом.

4. Використання HR-аналітики. Сучасні HR-системи надають широкий спектр даних, які дозволяють оцінити адаптивність працівників на основі їхньої поведінки, результатів навчання, продуктивності тощо. Наприклад, аналіз даних про проходження тренінгів та курсів дозволяє виявляти співробітників, які демонструють найвищу готовність до змін.

Табл. 1.5. ілюструє основні ризики та методи їх оцінки у контексті технологічних і інноваційних змін.

Ще одним важливим напрямом оцінки адаптивності є моделювання ситуаційних завдань, які імітують реальні зміни, з якими може зіткнутися підприємство. Наприклад, під час впровадження нової інформаційної системи можна організувати тренінги, які дозволять працівникам не лише вивчити технічні аспекти, але й адаптувати свої процеси до нових умов. Це дозволяє оцінити, як швидко персонал засвоює нові знання та наскільки ефективно він використовує їх у роботі.

У сучасних умовах важливим завданням є забезпечення безперервного професійного розвитку співробітників. Навчання та перекваліфікація персоналу повинні стати невід'ємною частиною стратегії кадрової безпеки. Інвестиції у розвиток людського капіталу дозволяють знизити ризики, пов'язані з неконкурентоспроможністю кадрів, і створюють умови для ефективного впровадження інновацій.

Основні ризики та методи їх оцінки у контексті технологічних і інноваційних змін

Ризик	Опис	Методи оцінки
Втрата ключових співробітників	Високий рівень плинності через конкуренцію	Аналіз причин звільнення, опитування
Неконкурентоспроможність кадрів	Недостатній рівень професійних навичок	Атестація, тестування компетенцій
Низька адаптивність до нових технологій	Відсутність гнучкості мислення	Тести на адаптивність, HR-аналітика
Відсутність мотивації підтримувати зміни	Низька залученість до процесів трансформації	Оцінка залученості, зворотний зв'язок

Таким чином, оцінка впливу технологічних та інноваційних змін на кадрову безпеку є важливим етапом управління персоналом у сучасних підприємствах. Використання комплексних методів діагностики, таких як аналіз компетенцій, тестування адаптивності та HR-аналітика, дозволяє підприємствам своєчасно виявляти ризики і забезпечувати їх ефективне вирішення. Умови інтелектуальної економіки вимагають від організацій гнучкого та проактивного підходу до управління людським капіталом, що є основою для досягнення стратегічних цілей.

В умовах розвитку інтелектуальної економіки кадрова безпека стає критичним фактором успішності підприємств. Водночас, швидка цифровізація, глобалізація та постійні інновації створюють нові виклики, які потребують переосмислення традиційних підходів до забезпечення безпеки людського капіталу. Серед ключових проблем у цьому контексті виділяються питання мотивації та утримання кваліфікованих працівників, а також загрози інформаційній безпеці, що пов'язані із захистом персональних даних співробітників.

Однією з найбільших проблем є мотивація та утримання кваліфікованих працівників. Інтелектуальна економіка базується на знаннях, креативності та інноваціях, тому збереження талановитих фахівців стає стратегічно важливим

завданням для підприємств. Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції за таланти, особливо у сферах, пов'язаних із високими технологіями, аналітикою даних та управлінням інноваційними проектами. Фахівці з унікальними навичками часто отримують привабливі пропозиції від конкурентів або мають можливість працювати на глобальному ринку завдяки віддаленим формам зайнятості. Це значно ускладнює утримання таких працівників у межах одного підприємства.

Основні виклики в мотивації працівників полягають у необхідності забезпечення не лише фінансових стимулів, але й нематеріальних форм винагороди. Сучасні фахівці очікують можливостей для професійного зростання, роботи над цікавими проектами, гнучкого графіка та підтримки балансу між роботою і особистим життям. Відсутність таких умов може призвести до зниження залученості персоналу та підвищення рівня плинності кадрів. Більше того, недостатня увага до формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інновацій, також сприяє втраті ключових співробітників.

Ще одним критичним аспектом є забезпечення інформаційної безпеки, зокрема захист персональних даних співробітників. З розвитком цифрових технологій та інтелектуальних систем обробки даних підприємства все частіше стикаються із загрозами кібератак, витоку інформації та неправомірного використання персональних даних. Згідно з дослідженнями, значна частина витоків інформації пов'язана із внутрішніми ризиками, такими як недбалість працівників, відсутність належного контролю за доступом до інформаційних систем чи навіть свідомі дії, спрямовані на завдання шкоди компанії.

Ризики, пов'язані із захистом персональних даних, особливо актуальні у світлі впровадження міжнародних стандартів конфіденційності, таких як GDPR. Недотримання цих стандартів може призводити до значних фінансових санкцій і репутаційних втрат для підприємства. Окрім того, використання хмарних технологій, мобільних додатків та віддаленого доступу до корпоративних систем створює додаткові точки вразливості, які необхідно враховувати в системах забезпечення кадрової безпеки.

Проблема мотивації та загроз інформаційній безпеці тісно пов'язані між собою, оскільки втрата мотивації у працівників може призводити до недбальства у поводженні з конфіденційною інформацією або до умисних порушень. Наприклад, незадоволений співробітник може передати конфіденційні дані конкурентам або використовувати їх для власної вигоди. Тому для забезпечення кадрової безпеки важливо впроваджувати комплексні заходи, які включають як створення сприятливих умов праці, так і впровадження надійних технічних рішень для захисту даних.

Табл. 1.6 показує нижче ілюструє основні проблеми та можливі підходи до їх вирішення.

Таблиця 1.6

Основні проблеми та можливі підходи до їх вирішення

Проблема	Причини	Підходи до вирішення
Низька мотивація працівників	Відсутність можливостей розвитку, монотонна робота	Розробка індивідуальних планів розвитку, систем мотивації
Висока плинність кадрів	Конкуренція за таланти, привабливі пропозиції від інших компаній	Впровадження програм лояльності, підвищення корпоративної культури
Загрози інформаційній безпеці	Недбальство працівників, відсутність належного контролю доступу	Впровадження політик безпеки, регулярне навчання персоналу
Витоки конфіденційної інформації	Кіберзагрози, неналежний контроль за даними	Використання сучасних систем захисту, контроль доступу до інформації

Крім того, важливим завданням є формування системи моніторингу та аналізу кадрової безпеки. Використання сучасних HR-аналітичних інструментів дозволяє своєчасно виявляти ризики та впроваджувати коригувальні заходи. Наприклад, регулярний аналіз рівня задоволеності персоналу, опитування щодо умов праці та оцінка рівня залученості допомагають зрозуміти, які аспекти роботи потребують покращення.

Захист інформаційної безпеки також передбачає впровадження багаторівневих систем доступу, шифрування даних, регулярний аудит інформаційних систем і навчання працівників основам кібербезпеки. Крім того, необхідно формувати культуру відповідальності серед співробітників, щоб кожен розумів свою роль у захисті корпоративної інформації.

Узагальнюючи, ключові проблеми забезпечення кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки пов'язані зі складністю утримання кваліфікованих працівників та зростаючими ризиками витоку інформації. Ефективне вирішення цих проблем можливе за умови комплексного підходу, який охоплює як розвиток систем мотивації та лояльності персоналу, так і впровадження сучасних технологічних рішень для захисту даних. Лише гармонійне поєднання цих заходів дозволить підприємствам зберігати стабільність і конкурентоспроможність в умовах швидкоплинних змін.

1.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки

В умовах інтелектуальної економіки розробка ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації стає важливим інструментом забезпечення кадрової безпеки підприємства. Швидкі технологічні та інноваційні зміни вимагають від працівників не лише глибоких технічних знань, а й здатності до адаптації, розвитку soft skills і постійного оновлення компетенцій. Інвестування у навчання персоналу дозволяє підприємствам не лише підвищувати конкурентоспроможність, а й знижувати ризики, пов'язані з кадровою безпекою, зокрема втрату кваліфікованих співробітників чи їхню неконкурентоспроможність.

Однією з ключових тенденцій у сфері корпоративного навчання є впровадження інноваційних форматів. Сучасні технології пропонують широкий спектр інструментів для організації навчального процесу, серед яких онлайн-курси, сертифікаційні програми, інтерактивні вебінари, платформи для самостійного навчання, а також віртуальна та доповнена реальність. Онлайн-

курси стають особливо популярними завдяки своїй гнучкості, доступності та можливості адаптації до потреб кожного співробітника. Підприємства можуть розробляти власні навчальні матеріали або співпрацювати з провідними освітніми платформами, такими як Coursera, Udemy чи LinkedIn Learning.

Сертифікаційні програми забезпечують можливість отримання офіційного підтвердження здобутих знань і навичок. Це особливо важливо для спеціалістів у технічних сферах, де кваліфікація постійно оновлюється через впровадження нових технологій і стандартів. Працівники, які проходять сертифікацію, не лише підвищують свій професійний рівень, а й відчують визнання своїх зусиль з боку роботодавця, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Важливим напрямом у розробці програм навчання є орієнтація на розвиток soft skills. У сучасному світі, де технологічні процеси часто автоматизовані, особистісні якості працівників стають вирішальними для ефективної командної роботи та взаємодії з клієнтами. Soft skills включають комунікаційні навички, емоційний інтелект, здатність до вирішення конфліктів, лідерські якості, критичне мислення та креативність. Навчальні програми, що спрямовані на розвиток цих навичок, допомагають працівникам більш ефективно адаптуватися до змін і вирішувати нестандартні завдання.

Водночас технічні компетенції залишаються базовим елементом професійного зростання. У багатьох галузях, таких як ІТ, інженерія, медицина чи аналітика, безперервне навчання є необхідністю через швидкий розвиток технологій та зміну стандартів. Програми навчання повинні включати актуальні теми, такі як робота з великими даними, штучний інтелект, кібербезпека, управління проектами, програмування та інші технічні дисципліни.

Табл.1.7 демонструє основні формати навчання та їхні переваги.

Для підвищення ефективності навчальних програм важливо інтегрувати їх у стратегію кадрової безпеки підприємства. Це означає регулярну оцінку потреб у навчанні, аналіз прогалин у знаннях співробітників і впровадження індивідуальних планів розвитку.

Основні формати навчання та їхні переваги

Формат навчання	Переваги	Приклади використання
Онлайн-курси	Гнучкість, доступність, персоналізація	Платформи Coursera, Udemy, корпоративні курси
Сертифікаційні програми	Офіційне підтвердження знань, визнання	Сертифікація з PMP, AWS, Data Science
Вебінари та інтерактивні семінари	Можливість живої взаємодії та обговорення	Тренінги для менеджерів, обговорення кейсів
Програми самостійного навчання	Індивідуальний підхід, самоорганізація	Платформи Skillshare, внутрішні бібліотеки
Віртуальна і доповнена реальність	Реалістичність, практичні симуляції	Тренінги з технічного обслуговування, безпеки

Наприклад, оцінка компетенцій може проводитися за допомогою опитувань, тестувань, аналізу результативності роботи чи зворотного зв'язку від керівників.

Ще одним важливим аспектом є впровадження програм наставництва та коучингу. Досвідчені працівники можуть ділитися знаннями та навичками з менш досвідченими колегами, сприяючи їхньому професійному зростанню. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію персоналу, а й зміцнювати корпоративну культуру, орієнтовану на співпрацю та підтримку.

Фінансова ефективність програм навчання також є важливим фактором. Інвестиції в навчання повинні бути обґрунтованими, а їхня ефективність вимірюється за допомогою показників, таких як підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, успішне впровадження інновацій чи досягнення стратегічних цілей компанії.

Підсумовуючи, розробка програм навчання та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною системи кадрової безпеки підприємства. Використання інноваційних форматів навчання, орієнтація на розвиток soft skills та технічних компетенцій, а також інтеграція цих програм у загальну стратегію розвитку персоналу забезпечують підприємствам можливість адаптуватися до викликів

інтелектуальної економіки, знижуючи ризики кадрової нестабільності та забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Цифрові інструменти займають важливе місце у забезпеченні кадрової безпеки організації. Їхнє використання дозволяє не лише оптимізувати процеси управління персоналом, але й знижувати ризики, пов'язані з людським фактором, витоками конфіденційної інформації та порушенням корпоративної етики.

Одним із ключових аспектів управління кадровою безпекою є моніторинг дій працівників. Сучасні системи дозволяють вести облік доступу до інформаційних систем, контролювати робочий час, відстежувати зміни в критично важливих файлах і документах. Наприклад, програми для обліку робочого часу, такі як Time Doctor чи Hubstaff, дозволяють не лише фіксувати активність працівників, а й аналізувати продуктивність, визначати потенційні загрози.

Іншим важливим аспектом є перевірка кандидатів на етапі найму. Використання цифрових платформ, таких як LinkedIn, Glassdoor або спеціалізованих систем перевірки бекграунду, допомагає оцінити репутацію кандидата, його професійні досягнення та відповідність корпоративним цінностям. Автоматизація процесу перевірки може включати скринінг соціальних мереж, перевірку кримінальної історії чи оцінку фінансової відповідальності, що є важливим для посад із доступом до конфіденційної інформації чи фінансових ресурсів.

Розробка та впровадження політик інформаційної безпеки також пов'язана з використанням цифрових інструментів. Програми для управління доступом, такі як Okta, Microsoft Azure AD, дозволяють створювати багаторівневу систему захисту, де кожен працівник має доступ лише до тих ресурсів, які потрібні для виконання його функціональних обов'язків. Це знижує ризик витоку інформації та мінімізує можливість внутрішніх загроз.

Важливим елементом управління кадровою безпекою є проведення навчання та підвищення обізнаності працівників. Використання цифрових платформ для електронного навчання, таких як Moodle, Coursera або корпоративних LMS (Learning Management System), дозволяє організувати

систематичне навчання співробітників у сфері інформаційної безпеки. Крім того, інтерактивні тренінги з використанням симуляторів, таких як PhishMe чи KnowBe4, допомагають моделювати реальні ситуації, з якими можуть стикнутися працівники, і навчити їх правильно реагувати на потенційні загрози.

Технології штучного інтелекту та машинного навчання також знаходять своє застосування в управлінні кадровою безпекою. Наприклад, алгоритми аналізу поведінкових патернів можуть допомогти виявити аномальну активність працівників, яка може свідчити про ризиковані дії або можливі порушення. Системи прогнозової аналітики дозволяють оцінювати ризики внутрішніх загроз на основі великих даних, таких як історія доступу, поведінкові показники чи зміни в робочій діяльності.

Ключовим завданням у забезпеченні кадрової безпеки є захист персональних даних працівників. Використання спеціалізованих програм для захисту інформації, таких як Data Loss Prevention (DLP) системи, забезпечує контроль за передачею конфіденційних даних, їх зберіганням і доступом до них. Ці інструменти дозволяють автоматично блокувати або повідомляти про спроби несанкціонованого копіювання чи передачі інформації, що особливо важливо для організацій, які працюють із великими обсягами даних.

Система управління ризиками, інтегрована з цифровими інструментами, дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі. Наприклад, використання платформ для управління інцидентами, таких як Splunk чи IBM QRadar, допомагає швидко ідентифікувати потенційні загрози, аналізувати причини їхнього виникнення та розробляти заходи для їхнього усунення. Це створює комплексний підхід до захисту організації, враховуючи всі аспекти кадрової безпеки.

Автоматизація процесів у сфері управління персоналом також сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки. Використання HRM-систем (Human Resource Management Systems), таких як SAP SuccessFactors, Workday чи BambooHR, дозволяє зберігати всю інформацію про працівників у єдиній базі даних, забезпечувати контроль доступу до цієї інформації та проводити аналіз даних для виявлення потенційних загроз. Наприклад, аналіз даних про часті

зміни паролів, спроби доступу до несанкціонованих ресурсів чи раптові зміни в робочій поведінці можуть свідчити про наявність ризиків, які необхідно враховувати.

Для організацій, які працюють у різних юрисдикціях, особливу увагу слід приділяти відповідності локальним і міжнародним нормам у сфері захисту даних. Використання платформ для управління відповідністю, таких як OneTrust або TrustArc, дозволяє забезпечити дотримання вимог регуляторів, таких як GDPR чи CCPA, і знижує ризики штрафів чи репутаційних втрат через недотримання нормативів.

Важливим аспектом є також управління мобільними пристроями, які використовуються працівниками для роботи. Системи Mobile Device Management (MDM), такі як VMware Workspace ONE чи Microsoft Intune, забезпечують безпеку корпоративної інформації на мобільних пристроях, дозволяючи контролювати доступ, шифрувати дані та захищати пристрої від несанкціонованого використання. Це особливо актуально для організацій, які підтримують політику Bring Your Own Device (BYOD).

Підсумовуючи, цифрові інструменти є незамінними в сучасному світі для забезпечення кадрової безпеки. Їхнє правильне використання дозволяє організаціям не лише знизити ризики, але й підвищити ефективність управління персоналом, покращити корпоративну культуру та створити безпечне середовище для співробітників і бізнесу в цілому.

Цифрові інструменти забезпечують автоматизацію рутинних завдань, підвищення прозорості кадрових операцій, а також створення ефективних механізмів для моніторингу та контролю дій співробітників. Основні напрямки їх використання включають:

1. Системи управління доступом і моніторингу. Завдяки впровадженню біометричних ідентифікацій, смарт-карток та багатофакторної автентифікації, компанії забезпечують обмеження доступу до критичних ресурсів лише для уповноважених осіб. Інструменти моніторингу, як-от системи відстеження дій користувачів, допомагають виявляти аномалії в поведінці співробітників.

2. Програмне забезпечення для перевірки персоналу. Для оцінки надійності кандидатів застосовуються цифрові платформи, які дозволяють автоматизувати процес перевірки резюме, наявності судимостей, кредитної історії чи інших ризиків. Наприклад, інструменти типу HireRight або Checkr допомагають швидко отримати повний профіль претендента.

3. Системи обліку робочого часу. Автоматизовані системи дозволяють фіксувати робочі години, відвідуваність і дотримання графіку. Вони також допомагають виявляти відхилення, як-от часті запізнення чи незаплановані відлучення, що можуть свідчити про потенційні ризики.

4. Інструменти кібербезпеки для захисту даних співробітників. Використання шифрування, захищених серверів і VPN є ключовими для забезпечення безпеки кадрової інформації. Крім того, платформи для виявлення загроз (наприклад, SIEM-системи) аналізують дані в реальному часі, попереджаючи про можливі витоки чи несанкціонований доступ.

5. Аналітичні платформи. Сучасні HR-аналітичні інструменти дозволяють не лише збирати дані про співробітників, але й виявляти приховані закономірності, які можуть впливати на кадрову безпеку. Наприклад, моделі машинного навчання можуть передбачати ризик звільнення ключових працівників або потенційну конфліктну поведінку.

6. Використання чат-ботів і автоматизованих консультаційних платформ. Багато компаній інтегрують цифрових асистентів для інформування працівників про політики безпеки, процедури чи поточні ризики. Такі інструменти є доступними та економічно вигідними.

У табл.1.8 представлено порівняння ключових цифрових інструментів для управління кадровою безпекою та їх функціональних можливостей.

Для ефективного впровадження цифрових інструментів компаніям слід забезпечити узгодженість між внутрішньою політикою безпеки, вимогами законодавства та використанням технологій. Це передбачає навчання співробітників, регулярний аудит систем безпеки та інтеграцію сучасних платформ у вже існуючі бізнес-процеси.

Цифрові інструменти для управління кадровою безпекою та їх функціональні
можливості

Інструмент	Основні функції	Приклади застосування
Системи моніторингу доступу	Контроль входу/виходу, багатофакторна автентифікація	Пропускні системи, біометрія
Платформи перевірки персоналу	Перевірка резюме, виявлення ризиків	HireRight, Checkr
Системи обліку робочого часу	Моніторинг графіків, аналіз продуктивності	Kronos, BambooHR
Інструменти кібербезпеки	Захист даних, виявлення загроз	Splunk, CrowdStrike
Аналітичні платформи	HR-аналітика, прогнозування ризиків	Workday, Tableau
Чат-боти для HR	Автоматизовані консультації, навчання працівників	SAP SuccessFactors, Talla

Зрештою, використання цифрових інструментів для управління кадровою безпекою дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, покращити процеси ухвалення рішень та створити більш прозоре й захищене робоче середовище.

Висновки до розділу 1

Інтелектуальна економіка, як сучасний етап розвитку глобальної економічної системи, ґрунтується на домінуванні знань, інновацій та цифрових технологій, що значно змінює традиційні підходи до управління підприємствами, включаючи забезпечення кадрової безпеки. У нових умовах людський капітал стає стратегічним ресурсом, здатним визначати конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства.

Інтелектуальна економіка формує унікальні виклики для кадрової безпеки підприємств. Зокрема, значення набуває не лише фізична або інформаційна складова, а й компетенційна безпека, яка визначає відповідність кваліфікації персоналу потребам сучасного бізнесу. Підприємства повинні адаптуватися до швидких змін у середовищі, впроваджувати новітні підходи до навчання, мотивації, управління та захисту інформації.

Світовий досвід показує, що інтеграція технологій HR-аналітики, розробка індивідуальних програм розвитку персоналу та використання цифрових інструментів для захисту кадрової інформації стають основними факторами підвищення кадрової безпеки. Провідні компанії активно інвестують у створення систем моніторингу, прогнозування ризиків, а також у розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання і безпеку.

На підприємствах України, попри наявність значного потенціалу, існують серйозні виклики, пов'язані з адаптацією до умов інтелектуальної економіки. Недостатній рівень підготовки до технологічних змін, відсутність стратегічного підходу до утримання кваліфікованих працівників, а також низька обізнаність у сфері захисту персональних даних створюють загрози для стабільності кадрової безпеки.

Серед основних проблем, виявлених у контексті діагностики впливу інтелектуальної економіки на кадрову безпеку, слід виділити ризик втрати ключових спеціалістів, зниження мотивації через недостатню адаптивність систем мотивації до сучасних потреб працівників, а також ризики, пов'язані з конфіденційністю інформації. Водночас, зростання конкуренції за таланти на глобальному ринку посилює необхідність розробки ефективних стратегій для збереження людського капіталу.

У відповідь на ці виклики стратегії забезпечення кадрової безпеки в умовах інтелектуальної економіки повинні включати:

1. Розробку адаптивних програм навчання, що враховують індивідуальні потреби працівників і розвиток ключових компетенцій, зокрема цифрових та soft skills.
2. Створення корпоративної культури, яка сприяє залученню працівників до трансформаційних процесів, розвитку довіри та прозорості.
3. Використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків, прогнозування кадрових змін і захисту конфіденційних даних.

Таким чином, вплив інтелектуальної економіки на кадрову безпеку підприємств є складним і багатогранним. Він вимагає від підприємств гнучкості, інноваційного підходу до управління людським капіталом і стратегічного

планування. Тільки ті організації, які зможуть інтегрувати сучасні технології, забезпечити високий рівень мотивації та безпеки персоналу, будуть конкурентоспроможними у новій економічній реальності.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ШФ «ЗОРЯНКА» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція ПРАТ «ШФ «Зорянка»

ПРАТ «ШФ «Зорянка» зарекомендувала себе як один із провідних виробників верхнього одягу в Україні та за її межами. Її висока репутація базується на значному внеску в розвиток галузі моди та швейної промисловості в цілому. Завдяки своїм досягненням і професіоналізму, підприємство здобуло довіру численних клієнтів і партнерів.

Особливістю фабрики є її висока спеціалізація у виробництві верхнього одягу, що дозволяє досягати максимальної якості продукції. Вироби, створені на «Зорянці», відповідають найвищим стандартам швейної індустрії, поєднуючи естетику, комфорт і довговічність.

Підприємство приділяє особливу увагу якості продукції, контролюючи всі етапи виробничого процесу – від вибору матеріалів до фінального виготовлення виробів. Завдяки цьому «Зорянка» зберігає конкурентоспроможність і демонструє стабільне зростання попиту на свою продукцію.

Коротко інформація про підприємство зведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка інформація про підприємство

Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ШВЕЙНА ФАБРИКА ЗОРЯНКА
Скорочена назва	ПРАТ «ШФ «ЗОРЯНКА»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY GARMENT FACTORY ZORYANKA (PRJSC GF ZORYANKA)
Код ЄДРПОУ	05502700
Дата реєстрації	20.12.1922
Розмір статутного капіталу	3 151 716,00 грн.
Місцезнаходження виробництва	Україна, м. Кропивницький вул. Євгена Маланюка, 2 індекс 25015
Види діяльності	Основний: 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу Інші: 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу

	13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення 14.11 Виробництво одягу зі шкіри 14.12 Виробництво робочого одягу 14.14 Виробництво спіднього одягу 14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів 14.20 Виготовлення виробів із хутра 14.31 Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів 14.39 Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.82 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у. 35.11 Виробництво електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією
Галузь	Легка промисловість
Бренди	Zoryanka, ZRNK

Історична довідка про підприємство.

У 1922 році розпочалася історія підприємства, яке стало важливим гравцем у швейній промисловості, засноване для виготовлення військового одягу. Спочатку фабрика мала невелику майстерню з 10 майстрами і 10 швейними машинами, працюючи над індивідуальними замовленнями.

До 1923 року кількість майстрів зросла до 30, а кількість машин – до 35, із використанням моделей класу 16 і 31. Фабрика знаходилася у двоповерховій будівлі на перехресті вулиць Дворцова і Велика Перспективна. Під керівництвом директора Абрама Львовича Ланцмана створено закрійний і пошивний цехи, що поклало початок сучасному виробничому процесу.

У 1927 році фабрика переїхала до нового приміщення і почала застосовувати поточний метод виробництва. До кінця 1920-х років фабрика

виготовляла чоловічі напівпальта, штани, костюми, жіночі пальта та іншу продукцію, постачаючи замовлення до великих міст.

У середині 1929 року фабрика інтегрувала панчішну фабрику з 80 фахівцями, а у 1930 році – гудзиковий цех із 200 робітниками.

З 1931 до 1941 року підприємство переживало стрімкий розвиток, але під час війни зазнало руйнувань.

У 1944 році, після звільнення міста, фабрика відновила виробництво, забезпечуючи військове обмундирування.

У 1950-х роках підприємство збільшило асортимент, виготовляючи костюми, пальта, шкільний одяг та інші товари.

У 1959 році фабрика переїхала до нового корпусу, що залишається її основним приміщенням.

У 1970-х роках фабрика приєдналася до Київського швейного об'єднання «Спецодяг», виготовляючи військовий і цивільний одяг.

У 1992 році підприємство припинило виробництво спеціалізованих виробів і переорієнтувалося на виготовлення цивільного одягу.

З 1994 року фабрика почала співпрацю з німецькими компаніями, працюючи на давальницькій сировині.

У 1994 році підприємство перейменували на ВАТ «Кіровоградська швейна фабрика «Зорянка».

У період із 1994 по 2008 роки фабрика працювала з провідними брендами з Німеччини, Франції, США та інших країн.

У 2004 році фабрика отримала звання «Найкращий роботодавець» та відзначилася організацією безпечного ведення робіт.

У 2017 році підприємство перейменували на ПрАТ «Швейна Фабрика «Зорянка», зберігаючи високі стандарти якості.

Сьогодні «Зорянка» продовжує модернізувати виробництво, розширювати асортимент і співпрацювати з міжнародними партнерами.

Фахівці фабрики «Зорянка» є експертами у виробництві широкого асортименту жіночого одягу, що відзначається якістю та сучасним дизайном.

Щороку досвідчені конструктори-модельєри підприємства розробляють нові моделі, які відповідають актуальним тенденціям моди. У переліку продукції фабрики представлені пальта та напівпальта для жінок, костюми, жакети, брюки для чоловіків і жінок, сукні, спідниці, блузи, зимові та демісезонні куртки й плащі, а також робочий одяг. Загальний обсяг виробництва сягає 300-350 тисяч одиниць швейних виробів щороку.

Структурні підрозділи фабрики включають:

- експериментальний цех, де розробляються і тестуються нові моделі;
- розкрійно-підготовчий цех, який відповідає за точність крою матеріалів;
- три пошивальні цехи, що забезпечують масштабне виробництво готових виробів.

Загальна виробнича площа фабрики становить 8 тисяч квадратних метрів, що дозволяє ефективно організувати всі етапи виробництва, від підготовки матеріалів до фінального виготовлення.

Виробничий процес на «Зорянці» здійснюється за допомогою сучасного високотехнологічного обладнання, такого як САПР і розкрійний комплекс від «LECTRA», а також швейного обладнання від провідних світових брендів: «PFAFF», «DURKOPP ADLER AG», «STROBEL», «JUKI», «JACK», «Файт», «Каннегісер», «Минерва», «Ротонді». Завдяки цьому забезпечується точність, висока продуктивність і якість кожного виробу.

Фабрика підтримує повний виробничий цикл, що включає всі ключові етапи: крій, пошиття, прасування та комплектування. Важливу роль відіграє команда з понад 300 висококваліфікованих працівників, які завдяки своїм професійним навичкам забезпечують високі стандарти якості продукції.

Продукція фабрики «Зорянка» користується великим попитом не лише на внутрішньому ринку, але й за кордоном. Компанія експортує одяг до таких країн, як Бельгія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Великобританія. Її клієнтами є відомі торгові марки, серед яких світові бренди: «Prada», «SANDRO», «KOKAI», «CAROLL», «Cor.copine», «Marks & Spencer», «BEST», «FAY». Деякі з них, такі як «Betty Barclay», «Gil Bret», «Vera Mont», продовжують співпрацю з фабрикою й до сьогодні.

Завдяки поєднанню високоякісних матеріалів, інноваційних рішень і творчого підходу «Зорянка» завоювала визнання у світі моди. Її продукція є синонімом надійності, сучасності та бездоганного стилю, що робить фабрику важливим гравцем у швейній індустрії.

Крім того, фабрика постійно інвестує в новітнє обладнання, інноваційні технології та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє створенню якісних і стильних виробів. Такий підхід дозволяє залишатися лідером на ринку швейної промисловості, забезпечуючи високу додану вартість для своїх клієнтів.

Таким чином, фабрика «Зорянка» є символом надійності, високої якості та сучасного підходу до виробництва одягу. Її діяльність не лише зміцнює позиції підприємства на ринку, але й сприяє розвитку модної індустрії загалом.

Швейна промисловість України є важливою складовою легкої промисловості, яка, своєю чергою, відіграє значну роль в економіці країни. Проте останніми роками галузь стикається з низкою викликів, що впливають на її розвиток.

У період з 1990 до 2000 року обсяги виробництва в легкій промисловості України зазнали суттєвого скорочення, зменшившись на цілих 68%. Ця галузь, яка раніше займала вагоме місце в структурі економіки країни, почала втрачати свою значущість. З 1990 до 2006 року спостерігалось подальше зниження частки легкої промисловості у загальному обсязі промислового виробництва. Якщо на початку зазначеного періоду вона становила 10,8%, то до 2006 року цей показник впав до всього 1,2%.

Таке скорочення свідчить про кардинальні зміни у функціонуванні цієї сфери, які були викликані різноманітними економічними, соціальними та політичними чинниками. Легка промисловість, яка раніше виступала одним із провідних секторів, здатних забезпечити потреби населення в текстильній, швейній та інших продуктах, втратила свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На початку 1990-х років значна частина підприємств працювала у складних умовах економічної кризи, яка охопила країну після здобуття незалежності. Через втрату державних замовлень, розрив господарських зв'язків з іншими

республіками колишнього СРСР та недостатню підтримку з боку нової економічної політики підприємства легкої промисловості почали масово закриватися або суттєво скорочувати обсяги виробництва.

Крім того, на ринок почала проникати імпортна продукція, яка часто пропонувалася за нижчими цінами, що створювало значну конкуренцію для вітчизняних виробників. Відсутність інвестицій у модернізацію обладнання та технологій також стало одним із ключових факторів стагнації галузі. Багато підприємств, які залишалися в роботі, не могли адаптуватися до нових умов, тому їхні вироби перестали відповідати сучасним стандартам якості та моди.

Зменшення частки легкої промисловості в загальному обсязі промислового виробництва з 10,8% до 1,2% протягом 16 років свідчить про значне скорочення економічної ролі цієї галузі. Такий занепад вимагає ретельного аналізу причин та впровадження заходів для її відновлення, оскільки легка промисловість може стати важливим елементом забезпечення економічної стабільності та створення робочих місць у країні.

До 2022 року частка продукції українського виробництва на внутрішньому ринку залишалася досить низькою, коливаючись у межах 15–25% залежно від категорії товарів. Вітчизняні підприємства легкої промисловості зіштовхнулися з серйозною конкуренцією з боку імпорту, який домінував у багатьох сегментах. У 2021 році обсяги імпорту перевищували експорт утричі, що свідчить про значну залежність українського ринку від закордонних товарів.

Ця ситуація суттєво погіршилася у 2023 році, коли, за даними січня-лютого, імпорт уже перевищував експорт у 4,5 рази. Водночас експорт української продукції за цей період впав приблизно на 40%. Таке різке зниження експорту обумовлене низкою факторів, зокрема погіршенням економічної ситуації, впливом військових дій, скороченням виробничих потужностей, руйнуванням логістичних шляхів і зниженням попиту на зовнішніх ринках.

Низька частка вітчизняних товарів на внутрішньому ринку свідчить про недостатню конкурентоспроможність українських виробників. Основними проблемами є застарілі технології, обмежений доступ до інвестицій, висока собівартість продукції та складнощі з маркетингом. Також значний вплив має

нерівна боротьба з імпортними товарами, які часто пропонуються за нижчими цінами через масштаби виробництва або субсидування з боку іноземних держав.

Зниження експорту на 40% у 2023 році є критичним сигналом для економіки України. Це означає, що підприємства втрачають позиції на міжнародному ринку, що в свою чергу впливає на валютні надходження, зайнятість у галузі та загальну економічну стабільність країни. Особливого значення набуває питання відновлення галузі та стимулювання виробництва через державну підтримку, залучення інвесторів і покращення умов для експорту.

Різниця між обсягами імпорту та експорту, яка зросла в 1,5 рази за два роки, свідчить про загострення економічного дисбалансу у легкій промисловості. Ця тенденція потребує комплексного підходу до вирішення проблем, включаючи запровадження інновацій, модернізацію виробництва, створення умов для підвищення якості продукції та збільшення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Незважаючи на складні умови, спричинені воєнними діями, українська легка промисловість демонструє надзвичайну витривалість. Зокрема, близько 70% швейних фабрик продовжують працювати навіть у таких викликових обставинах, що свідчить про високий рівень стійкості цієї галузі економіки. Це є важливим показником життєздатності підприємств, які, попри труднощі, зуміли зберегти робочі місця, забезпечити виробництво продукції та зробити внесок у національну економіку.

Серед загальної кількості підприємств легкої промисловості, яка налічує близько 2,5 тисячі, швейні фабрики складають значну частину — більше половини. Цей сектор є основним двигуном галузі, забезпечуючи виробництво широкого асортименту товарів, від одягу до спеціалізованої текстильної продукції. Швейні фабрики відіграють провідну роль у задоволенні як внутрішнього, так і зовнішнього попиту на текстильну продукцію.

Функціонування швейних підприємств у таких складних умовах можна пояснити їхньою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до нових реалій. Багато фабрик реорганізували свої виробничі процеси, щоб випускати продукцію, яка має особливий попит під час війни, наприклад, військовий одяг,

аксесуари для військових потреб або спеціалізовані тканини. Крім того, низка швейних підприємств долучилася до благодійних ініціатив, спрямованих на підтримку армії та переселенців, що лише посилює їхню значущість для суспільства.

Умови війни виявили не лише слабкі сторони, але й сильні, такі як прагнення до збереження виробничих традицій, відданість працівників своїй справі та здатність підприємств ефективно функціонувати навіть у кризові моменти. Це дозволяє зробити висновок, що швейна галузь України має великий потенціал для відновлення і подальшого розвитку після завершення воєнних дій. Галузь продовжує залишатися важливим елементом економіки країни, незважаючи на всі випробування.

Швейна промисловість України перебуває в складному становищі, зумовленому як довготривалими економічними тенденціями, так і впливом воєнних дій. Зниження обсягів виробництва, зростання імпорту та скорочення експорту свідчать про необхідність підтримки та модернізації галузі для забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2.2. Аналіз господарської діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Розрахунок та аналіз основних техніко-економічних показників є необхідним для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства. Вони дозволяють визначити рівень використання ресурсів, продуктивність праці, рентабельність та інші важливі аспекти діяльності. Аналіз цих показників допомагає виявити проблемні ділянки, що стримують розвиток, і знайти шляхи для їх оптимізації. Отримані дані слугують основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Крім того, розрахунок показників сприяє прогнозуванню майбутніх результатів, враховуючи можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, аналіз техніко-економічних показників забезпечує основу для підвищення

конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

В табл. 2.2 наведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за період дослідження.

Таблиця 2.2

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ШФ
«Зорянка»

Показник	2021	2022	2023	Абс.відх. 2023 від 2021	Абс.відх. 2023 від 2022	Відн. відх. 2023 від 2021	Відн. відх. 2023 від 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	49494	57864	77819	28325	19955	57,23	34,49
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44324	45924	58336	14012	12412	31,61	27,03
Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.	0,90	0,79	0,75	-0,15	-0,04	-16,29	-5,55
Валовий прибуток, тис. грн.	5170	11940	19483	14313	7543	276,85	63,17
Чистий прибуток, тис. грн.	-4847	2216	6794	11641	4578	-240,17	206,59
Рентабельність витрат, %	11,66	26,00	33,40	21,73	7,40	186,33	28,46
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	74992	75303	80435	5443	5132	7,26	6,82
Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	0,66	0,77	0,97	0,31	0,20	46,59	25,91
Середні залишки оборотних кошти, тис. грн.	2219	5935	10830	8611	4895	388,06	82,48
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, об./рік	22,30	9,75	7,19	-15,12	-2,56	-67,78	-26,30
Рентабельність виробничих фондів, %	6,70	14,70	21,35	14,65	6,65	218,82	45,25
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	350	307	291	-59	-16	-16,86	-5,21
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу	141,41	188,48	267,42	126,01	78,94	89,11	41,88
Фонд оплати праці, тис. грн.	37348	38284	48510	11162	10226	29,89	26,71
Середньомісячна ЗП одного працівника, тис. грн.	8892,38	10391,97	13891,75	4999,37	3499,79	56,22	33,68

Аналіз показників діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» у 2023 році демонструє помітне зростання ефективності роботи підприємства. Зокрема, збільшився чистий обсяг реалізації продукції, що стало основним фактором позитивної динаміки. Поряд із цим відбулося зростання собівартості виробленої та реалізованої продукції, яка за період із 2021 по 2023 рік зросла на 31,61%. Це

свідчить про збільшення масштабу виробництва та активності підприємства.

На рис. 2.1 зображено динаміку обсягу виробництва та прибутку підприємства, яка ілюструє стабільний характер зростання. Динаміка прибутку демонструє позитивні результати, а чистий дохід від реалізації продукції продовжує зростати з року в рік, що свідчить про стійкість підприємства навіть у складних економічних умовах.

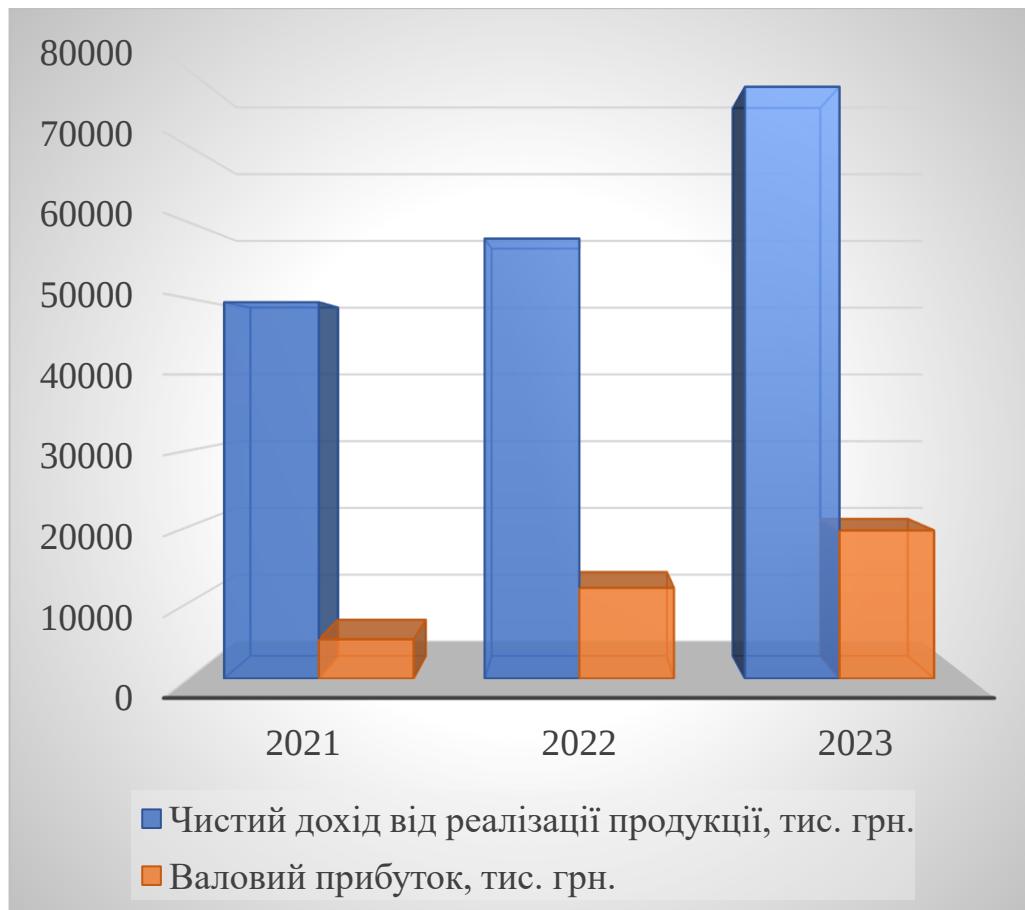


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Особливо помітним є зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції, які у 2023 році склали 75 коп. Це найнижчий показник за три роки спостереження, зменшившись на 4 коп. порівняно з 2022 роком і на 16,29% за два роки. Така динаміка демонструє значне покращення ефективності управління витратами, що є важливим досягненням для підприємства.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції, оптимізація витрат та

стабільна динаміка прибутковості є ключовими факторами успішної діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» у 2023 році. Це свідчить про вдало обрані стратегії розвитку, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним і демонструвати стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

Аналіз динаміки змін у використанні ресурсів підприємства демонструє складну і багатогранну ситуацію. Одночасно зі збільшенням вартості основних фондів та оборотних коштів спостерігається помітне скорочення чисельності робочої сили. Ця тенденція може бути наслідком впровадження більш сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів або оптимізації структури підприємства, спрямованої на підвищення ефективності.

Основні засоби підприємства відзначаються високим рівнем зносу, що свідчить про значний термін їх експлуатації та необхідність оновлення матеріально-технічної бази. Графічний аналіз динаміки рівня зносу, зображений на рис. 2.2, наочно демонструє зростання зносу основних засобів, що вказує на ризики зниження продуктивності та потенційне збільшення витрат на ремонт і обслуговування обладнання.

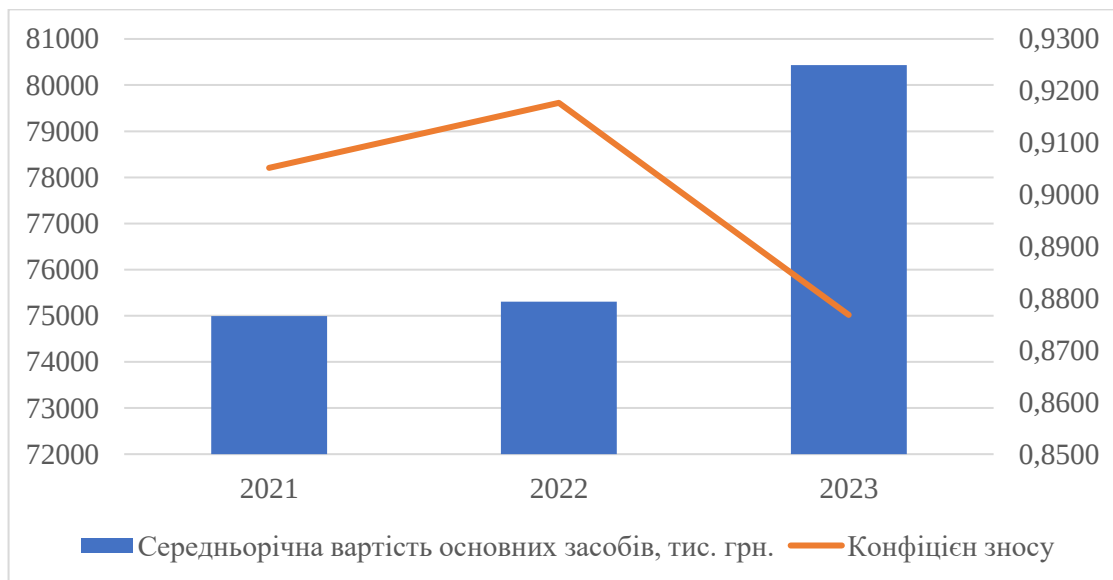


Рис. 2.2. Динаміка стану основних засобів підприємства в 2021-2023 рр.

Ситуація з високим рівнем зносу основних фондів у поєднанні зі скороченням робочої сили вимагає систематичного підходу до управління

ресурсами підприємства. Успішний розвиток підприємства в таких умовах залежить від своєчасної модернізації обладнання, впровадження нових технологій та ефективного використання наявних оборотних коштів.

Підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних зі станом його ресурсів. Однак ці виклики можуть бути подолані за умови розробки і реалізації чіткої стратегії оновлення основних засобів, ефективного управління фінансовими ресурсами та адаптації до сучасних вимог виробництва.

Аналіз показників оновлення основних засобів демонструє, що у період 2021–2022 років підприємство зазнавало значних труднощів із модернізацією матеріально-технічної бази. Процеси оновлення відбувалися надто повільно, на що вказує стабільно високий рівень зношеності основних засобів. Більше ніж 90% цих активів характеризувалися суттєвим фізичним і моральним зносом, що створювало значні ризики для ефективної діяльності підприємства. Проте ситуація суттєво покращилася у 2023 році: вартість основних засобів зросла на 5,1 млн грн, або на 6,82%. Це дозволило знизити рівень зносу, підвищити придатність обладнання та дещо поліпшити загальний стан виробничого ресурсу.

Оборотні кошти підприємства також зазнали значних змін. У 2023 році їх обсяг зріс на 82,48% порівняно з 2022 роком, що в абсолютному вимірі становило приріст у 4,895 млн грн. Основною причиною цього стало збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Це свідчить про те, що підприємство переглянуло свою кредитну політику, зробивши її більш лояльною до споживачів, аби підтримати своїх клієнтів у непростих ринкових умовах.

Показники ефективності використання ресурсів демонструють неоднозначні тенденції. У 2023 році спостерігалось зростання як фондівіддачі, так і продуктивності праці, що вказує на поліпшення в управлінні основними та трудовими ресурсами. Однак, попри зростання, рівень фондівіддачі залишився нижчим за 1, що свідчить про недостатню ефективність використання основних засобів. Водночас ефективність використання оборотних коштів поступово скорочується. Це можна пояснити політикою заохочення клієнтів шляхом надання відстрочки платежу, яка призводить до зростання дебіторської

заборгованості, а також потребою накопичення грошових коштів для стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Рентабельність підприємства є ключовим показником, який характеризує ефективність використання ресурсів і загальну продуктивність. Вона охоплює рентабельність витрат і виробничих активів, що дозволяє комплексно оцінити економічну стійкість. Тенденції цих показників, графічно представлені на рис. 2.3, ілюструють намагання підприємства покращити свої показники, незважаючи на вплив зовнішніх викликів.

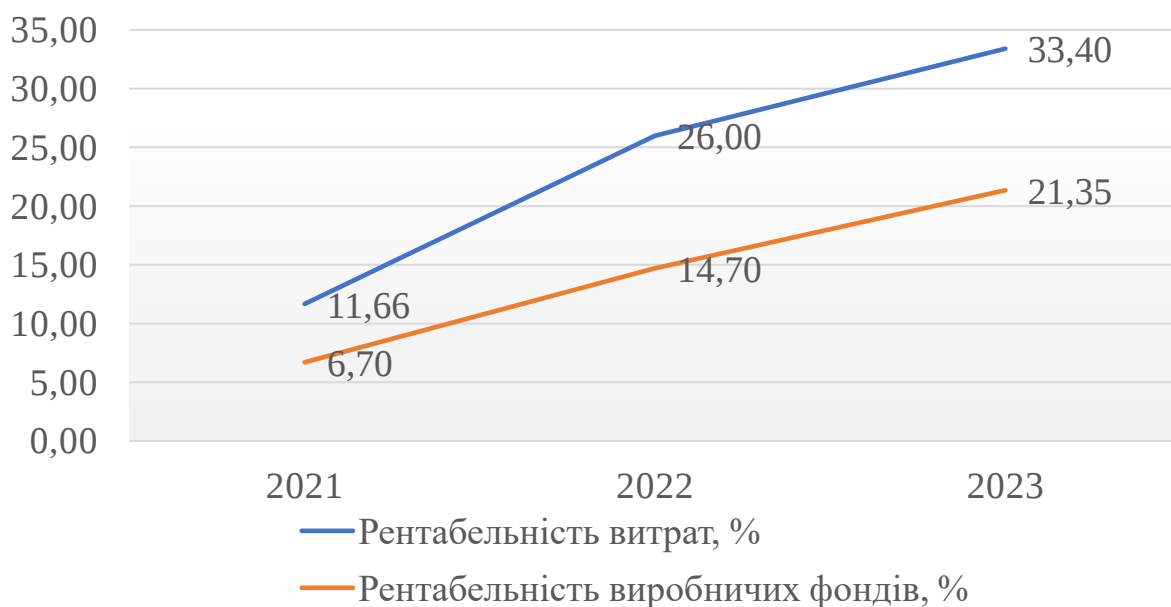


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності в 2021-2023 рр.

У період 2021–2023 років підприємство демонструвало стабільне зростання прибутковості, що свідчить про позитивну динаміку фінансових показників. Зокрема, рентабельність витрат і виробничих фондів стійко зростали. У 2023 році за кожен гривню витрат підприємство отримало прибуток у розмірі 33,4 копійки, що свідчить про високу ефективність витрачання ресурсів. Рентабельність виробничих фондів також досягла значного показника — 21,35 копійки на кожен гривню інвестицій у виробничі активи, що вказує на результативність управління основними фондами.

Що стосується трудових ресурсів, їх використання також можна

охарактеризувати як ефективне. Протягом кожного року аналізованого періоду спостерігалось стабільне зростання продуктивності праці. У 2023 році це зростання стало особливо помітним і випередило темпи збільшення середньої заробітної плати. Така тенденція свідчить про оптимальне управління фондом оплати праці, оскільки підвищення зарплатного фонду супроводжувалося ще більшим зростанням продуктивності. Це забезпечило підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та сприяло зростанню його конкурентоспроможності.

Важливим є також те, що підприємство у 2023 році ефективно використовувало виділені кошти на оплату праці, оптимізуючи витрати без втрати мотивації працівників. Результати демонструють, що вкладення у трудові ресурси приносили значний віддачу у вигляді зростання продуктивності, що є ознакою ефективної кадрової політики та сприятливого робочого клімату. Загалом ці позитивні тенденції підтверджують, що підприємство здатне ефективно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати фінансові результати та вдосконалювати внутрішні процеси.

2.3. Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання

Аналіз трудового потенціалу є ключовим інструментом ефективного управління персоналом на підприємстві. Він допомагає визначати ефективність використання робочого часу, оцінювати продуктивність праці співробітників і виявляти аспекти, які потребують покращення в організації праці. У сучасних умовах, коли економічна ситуація швидко змінюється, а конкуренція на ринку праці зростає, такий аналіз стає необхідністю для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження трудових ресурсів дозволяє отримати цінну інформацію про кадровий потенціал підприємства. Завдяки цьому можна визначити сильні сторони та недоліки у складі персоналу, знайти проблеми в управлінні людськими ресурсами й розробити стратегії їх вирішення. Аналіз також сприяє

оптимізації витрат на персонал і підвищенню ефективності його використання, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною і досягати високих показників діяльності.

Для забезпечення зростання обсягів виробництва і підвищення його ефективності підприємствам необхідно мати достатню кількість кваліфікованих трудових ресурсів і раціонально їх використовувати. Висока продуктивність праці сприяє виконанню виробничих завдань у встановлені терміни, ефективному використанню обладнання, машин і механізмів, зниженню собівартості продукції та збільшенню прибутку. Всі ці економічні показники значною мірою залежать від наявності й ефективності використання трудових ресурсів.

Щоб оцінити, чи достатньо трудових ресурсів на підприємстві, проводять порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями і професіями з плановими потребами. Це дозволяє виявити дисбаланси, усунути дефіцит або надлишок кадрів і забезпечити оптимальну організацію роботи. Раціональне використання персоналу сприяє зростанню продуктивності та дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку.

Аналіз наявності трудових ресурсів ПРАТ «ШФ «Зорянка» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	2021	2022	2023	Абс.відх. 2023 від 2021	Абс.відх. 2023 від 2022	Відн.відх. 2023 від 2021	Відн.відх. 2023 від 2022
Працівники основної діяльності							
- робітники	242	209	193	-49	-16	-20,28	-7,87
- керівники	35	31	31	-4	0	-10,08	-0,20
- спеціалісти	45	42	43	-2	1	-5,27	2,12
- службовці	28	25	24	-4	0	-14,38	-1,54
Разом	350	307	291	-59	-16	-16,87	-5,22

На основі наданих даних можна дійти висновку, що підприємство активно працює над оптимізацією чисельності персоналу, враховуючи впровадження

сучасних технологій, модернізацію виробничих процесів і покращення організаційної ефективності. Зважаючи на те, що організаційна структура підприємства залишається незмінною, чисельність керівного складу зберігається на стабільному рівні. Проте розвиток інтернет-торгівлі, який став одним із важливих каналів збуту, зумовив потребу в розширенні штату спеціалістів, зокрема тих, хто займається електронною комерцією та обслуговуванням онлайн-продажів.

Важливим етапом комплексного аналізу трудових ресурсів підприємства є детальне дослідження їх розміру, складу та динаміки змін. Такий аналіз дозволяє отримати чітке уявлення про структуру персоналу, зокрема, про співвідношення різних категорій працівників, тенденції змін у чисельності робітників, спеціалістів і керівників, а також про причини цих змін. Особлива увага приділяється визначенню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які спричинили коригування кадрової політики.

Дослідження структури трудових ресурсів є не лише інструментом оцінки поточного стану персоналу, а й важливим підґрунтям для планування майбутніх потреб у працівниках. Воно дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків, виявити потенційні кадрові ризики, а також забезпечити ефективне управління персоналом. Результати такого аналізу представлені в таблиці 2.4, що ілюструє основні зміни в структурі трудових ресурсів і допомагає зрозуміти, як вони впливають на загальну діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз структури підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	2021	2022	2023	Структура, %			Відхилення	
				2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Працівники основної діяльності								
- робітники	242	209	193	69,15	68,21	66,3	-0,94	-1,91
- керівники	35	31	31	9,94	10,21	10,75	0,27	0,54
- спеціалісти	45	42	43	12,84	13,58	14,63	0,74	1,06
- службовці	28	25	24	8,07	8	8,31	-0,07	0,31
Разом	350	307	290,9709	100	100	100	-	-

Завдяки цим зусиллям підприємство має змогу підвищити свою продуктивність, забезпечити більш гнучку організацію роботи й адаптуватися до сучасних викликів ринку, таких як цифровізація, автоматизація та посилення конкуренції.

У структурі персоналу ПРАТ «ШФ «Зорянка» найбільшу частку складають робітники, що є цілком природною та об'єктивною характеристикою для підприємства, діяльність якого зосереджена на виробничих процесах. Проведений аналіз динаміки персоналу за період 2021–2023 років засвідчив стабільність цієї структури.

Важливо зазначити, що значна кількість спеціалістів у складі персоналу підприємства зумовлена, з одного боку, широким залученням дизайнерів, які займаються розробкою полотняних виробів, а з іншого – розвиненою та багаторівневою системою управління. Така організація дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства та реалізовувати стратегічні завдання.

Для зручності аналізу та візуалізації даних структура персоналу ПРАТ «ШФ «Зорянка» за 2021–2023 роки представлена у вигляді графічного зображення на рис. 2.4. Цей рисунок ілюструє співвідношення між категоріями працівників, підкреслюючи сталість пропорцій між робітниками, спеціалістами та управлінським складом у досліджуваному періоді.



Рис. 2.4. Структура персоналу ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Збереження стабільної структури персоналу свідчить про ефективну кадрову політику підприємства. Завдяки збалансованому підходу до формування штату, підприємство здатне підтримувати високий рівень продуктивності та одночасно адаптуватися до сучасних викликів галузі. Це забезпечує сталість основних бізнес-процесів, а також дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб ринку.

Ротація працівників у межах структурних підрозділів, а також прийом нових співробітників для заміщення тих, хто покинув підприємство, безпосередньо впливає на формування складу персоналу. Такий підхід стає особливо актуальним у періоди розширення виробництва, коли виникає потреба у збільшенні кількості працівників для забезпечення нових обсягів роботи.

Рух робочої сили характеризується кількома ключовими показниками:

- коефіцієнт обороту з прийому – це співвідношення кількості працівників, прийнятих за період $N_{\text{пр}}$, до середньооблікової чисельності персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{п}} = \frac{N_{\text{пр}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт обороту з вибуття – це відношення кількості працівників, які звільнилися за період ($N_{\text{виб}}$) до середньооблікової чисельності працівників за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{в}} = \frac{N_{\text{виб}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт плинності кадрів – це відношення зайвого обороту $N_{\text{зайв об}}$ до середньооблікової чисельності за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{пл}} = \frac{N_{\text{зайв. об}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт заміщення робочої сили:

$$K_{\text{з}} = \frac{N_{\text{пр}}}{N_{\text{виб}}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{в}}}$$

- коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення постійно працюючих

$N_{\text{пост}}$, до середньооблікової чисельності працівників персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{ст}} = \frac{N_{\text{пост}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

Показники руху персоналу ПРАТ «ШФ «Зорянка» в 2022-2023 рр. представлено в табл. 2.5 (рис. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка руху трудових ресурсів компанії ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			±	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	350	307	-43	-12,29
2. Прийнято на підприємство продовж року, осіб	10	10	0	0
3. Вибуло з підприємства працівників протягом року, осіб	60	24	-36	-60
в т.ч. за власним бажанням	24	5	-19	-79,17
4. Коефіцієнт обороту				
по прийому, %	2,86	3,26	-	0,40
По вибуттю, %	17,14	7,82	-	-9,33
5. Коефіцієнт плинності кадрів	6,86	1,63	-	-5,23
6. Коефіцієнт загального обороту	20,00	11,07	-	-8,93
7. Коефіцієнт заміщення робочою силою	16,67	41,67		25,00
8. Коефіцієнт стабільності кадрів	80,00	88,93	-	8,93

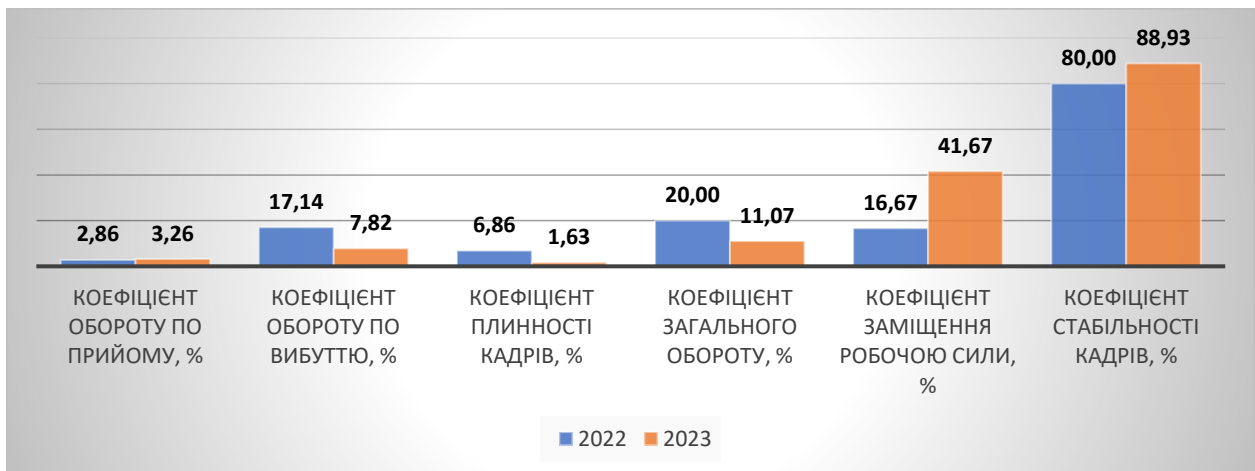


Рис. 2.5. Динаміка показників руху трудових ресурсів ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Аналіз даних ПРАТ «ШФ «Зорянка» за 2023 рік свідчить про те, що підприємство демонструє помірний рівень коефіцієнтів обороту та руху

персоналу. Однак, порівняно з попереднім роком, спостерігається помітне покращення всіх ключових показників, які характеризують динаміку кадрового складу. Зокрема, значно знизився рівень плинності кадрів, що вказує на стабілізацію персоналу. Крім того, зросла загальна стабільність кадрового складу, що позитивно впливає на ефективність виробничих процесів.

Особливо варто звернути увагу на коефіцієнт заміщення робочої сили, який у 2023 році має значення менше за одиницю. Це є важливим індикатором змін у структурі трудових ресурсів: скорочення робочих місць стало результатом модернізації виробництва та впровадження автоматизації. Такий підхід до оптимізації штату працівників дозволяє підприємству зменшити витрати на персонал, зберігаючи при цьому продуктивність на високому рівні.

Ці зміни відображають прагнення підприємства до вдосконалення виробничих процесів шляхом інтеграції сучасних технологій і раціонального використання ресурсів. Таким чином, поліпшення кадрових показників свідчить про успішність впроваджених заходів і сприяє подальшому розвитку підприємства.

Раціональне використання трудових ресурсів тісно пов'язане з ефективним управлінням робочим часом. Оптимізація витрат часу та уникнення його нераціонального використання дають можливість підвищити продуктивність праці без додаткових витрат, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Аналіз ефективності використання робочого часу здійснюється у двох ключових напрямках: оцінка витрат часу та виявлення непродуктивних дій. Основною метою цього аналізу є визначення причин втрат робочого часу, що дозволяє розробити заходи для їх мінімізації.

Особлива увага приділяється не лише очевидним причинам втрат (таким як хвороба співробітників, відсутність на робочому місці з дозволу керівництва, збої в роботі обладнання тощо), але й прихованим факторам, які можуть впливати на продуктивність. До таких прихованих втрат належать недоліки у виробничому процесі та неналежні умови праці для співробітників.

Виявлення та усунення цих втрат сприяє покращенню організації робочого часу, що є одним із ключових елементів підвищення ефективності виробництва.

Оцінка використання робочого часу в ПРАТ «ШФ «Зорянка» представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз використання робочого часу ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Показник	2021	2022	2023	від 2021 р.		від 2022 р.	
				±	%	±	%
Середня чисельність працівників, люд	350	307	291	-59	-16,87	-16	-5,22
Відпрацьовано за рік одним працівником							
днів	250	245	232	-18	-7,2	-13	-5,31
годин	1950	1960	1716,8	-233,2	-11,96	-243,2	-12,41
Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	8	7,4	-0,4	-5,13	-0,6	-7,5
Фонд робочого часу, год	682500	601720	499539	-182961	-26,81	-102181	-16,98
У тому числі понаднормовий відпрацьований час, год.	0	0	20300	20300		20300	

У 2023 р. фонд робочого часу (ФРЧ) зменшився на 102,18 тис. годин порівняно з попереднім періодом. Визначення причин зниження ФРЧ є ключовим, оскільки відпрацьований час має безпосередній вплив на обсяги виробництва продукції.

Кількісний вплив факторів на зміну фонду робочого часу можна визначити за даною моделлю:

$$\text{ФРЧ} = \bar{N}_{\text{обл.}} \cdot T_{\text{еф.}} \cdot \Pi,$$

де $\bar{N}_{\text{обл.}}$ – середньо звітна чисельність працівників, люд.;

$T_{\text{еф.}}$ – фонд робочого часу одного працівника, в днях;

Π – середня тривалість робочого дня, год.

Витрати робочого часу можуть бути результатом зміни чисельності працівників, цілоденних та внутрішньо змінних простоїв. Для виявлення цього впливу використовується індексний метод:

$$I_{\text{ФРЧ}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_1}{\bar{N}_{\text{уч.0}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{499539}{601720} = 0,8302;$$

$$I_{\bar{N}_{\text{уч.}}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0}{\bar{N}_{\text{уч.0}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{291 \cdot 245 \cdot 8}{307 \cdot 245 \cdot 8} = \frac{570303}{601720} = 0,9478$$

$$I_{T_{\text{эф.}}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_0}{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{291 \cdot 232 \cdot 8}{291 \cdot 245 \cdot 8} = \frac{540042}{570303} = 0,9469;$$

$$I_{\Pi} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_1}{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_0} = \frac{291 \cdot 232 \cdot 7,4}{291 \cdot 232 \cdot 8} = \frac{499539}{540042} = 0,925.$$

Загальна зміна фонду робочого часу:

$$\Delta \text{ФРЧ} = 601720 - 499539 = -102181 \text{ год.},$$

В тому числі за рахунок

- зміни чисельності працівників

$$570303 - 601720 = -31417 \text{ год.};$$

- цілодобових простоїв

$$540042 - 570303 = -30261 \text{ год.};$$

- внутрішньозмінних простоїв

$$499539 - 540042 = -40503 \text{ год.}$$

Перевірка:

$$0,9478 \cdot 0,9469 \cdot 0,925 = 0,8302;$$

$$(-31417) + (-30261) + (-40503) = -102181 \text{ год.}$$

Згідно з результатами проведеного аналізу, було виявлено, що фонд робочого часу зменшився на 102,18 тис. годин, що становить 16,98%. Основними причинами цього стали декілька негативних факторів:

1. Зменшення чисельності працівників. Через скорочення персоналу фонд робочого часу знизився на 5,22%, що в абсолютних величинах дорівнює 31 417 годин.
2. Цілоденні простої. Усього зафіксовано 13 днів таких простоїв, що спричинили скорочення фонду робочого часу на 5,31%, або 30 261 годину.
3. Внутрішні простої. Цей фактор став найбільш значним, зменшивши фонд робочого часу на 7,5%, що еквівалентно 40 503 годинам.

Таким чином, сукупний негативний вплив зазначених факторів призвів до помітного скорочення використання робочого часу, що вимагає розробки заходів для мінімізації таких втрат у майбутньому.

Продуктивність праці є ключовим фактором економічного зростання. Аналіз показників продуктивності праці спрямований не лише на визначення її рівня, а й на оцінку динаміки зростання та виявлення причин, які негативно впливають на цей показник. Продуктивність праці відображає ефективність використання робочої сили у виробництві та визначається двома способами: кількістю продукції, виробленої за одиницю часу, або витратами праці на одиницю продукції.

У процесі аналізу продуктивності праці необхідно вирішувати такі завдання:

1. Оцінка досягнення розрахункового рівня продуктивності праці.
2. Встановлення фактичного рівня продуктивності праці та змін, що відбулися.
3. Аналіз впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці.
4. Розробка заходів для підвищення продуктивності праці.

Найбільш узагальнюючим показником є середньорічна виробітка продукції на одного працівника. Її рівень залежить не лише від індивідуального виробітку працівників, але й від частки робітників у загальній чисельності персоналу, кількості відпрацьованих ними днів та тривалості робочого дня. Таким чином, середньорічна виробітка продукції може бути представлена як добуток цих показників.

В табл. 2.7 наведений аналіз динаміки показників продуктивності праці.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці ПРАТ «ШФ «Зорянка»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсол.		Віднос.	
				22/20	22/21	22/20	22/21
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	49494	57864	77819	28325	19955	57,23	34,49
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	350	307	291	-59	-16	-16,86	-5,21

В т.ч. робітники	242	209	193	-49,092	- 16,471 7	-20,28	-7,87
Питома вага робітників, %	69,2	68,2	66,3	-2,85	-1,91	-4,12	-2,80
Кількість відпрацьованих робітниками:							
люд.-днів	60506,25	51304,15	44760,46	-15745,79	-6543,70	-26,02	-12,75
люд.-год.	471948,75	410433,21	371511,78	-100436,97	-38921,43	-21,28	-9,48
Відпрацьовано днів за рік одним робітником	250	245	232	-18	-13	-7,20	-5,31
Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	8	7,4	-0,4	-0,6	-5,13	-7,50
Відпрацьовано годин за рік одним робітником	1950	1960	1925,6	-24,4	-34,4	-1,25	-1,76
Середньорічна продуктивність одного працівника, грн./особу	141,41	188,48	267,42	126,01	78,94	89,11	41,88
Середньорічна продуктивність одного робітника, грн./особу	204,50	276,33	403,35	198,85	127,02	97,24	45,97
Середньоденна продуктивність праці одного робітника, грн./особу	818,00	1127,86	1738,57	920,57	610,70	112,54	54,15
Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн./особу	104,87	140,98	234,94	130,07	93,96	124,03	66,65

Згідно з даними таблиці, всі показники продуктивності праці демонструють стійку тенденцію до зростання, особливо помітну в 2023 році порівняно з 2022 роком. Це зростання стало можливим завдяки впливу двох ключових чинників:

1. Підвищення технічної оснащеності праці. Завдяки модернізації та автоматизації виробничих процесів, які активно впроваджуються на ПРАТ «ШФ «Зорянка», підприємство досягає більш ефективного використання ресурсів.
2. Краща організація праці. Суттєве зростання середньогодинної продуктивності обумовлено впровадженням сучасних методів організації роботи, що дозволило оптимізувати процеси й підвищити ефективність

працівників.

Далі важливо буде дослідити взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати та темпами підвищення продуктивності праці. Такий аналіз дозволить оцінити, наскільки ефективно використовується фонд заробітної плати, і забезпечити баланс між оплатою праці та рівнем її результативності.

Крім того, системний підхід до вдосконалення виробничих процесів, інвестування в новітні технології та покращення умов праці сприятимуть подальшому зростанню продуктивності. Це, своєю чергою, позитивно вплине на загальні фінансово-економічні результати підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Розрахунки цих показників здійснюються за наведеною формулою:

$$I_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0},$$

де $I_{зп}$ – індекс росту заробітної плати;

$ЗП_1$ – середня ЗП за звітний період, грн.;

$ЗП_0$ – середня ЗП за планом або у минулому періоді.

$$I_{пт} = \frac{Пт_1}{Пт_0},$$

де $I_{пт}$ – індекс росту продуктивності праці;

$Пт_1$ – середня продуктивність праці у звітному періоді, грн.;

$Пт_0$ – середня продуктивність праці за планом або у минулому періоді, грн.

$$K_o = \frac{I_{пт}}{I_{зп}},$$

де K_o – коефіцієнт випередження.

Згідно з даними, наданими ПРАТ «ШФ «Зорянка», у 2023 році порівняно з 2022 роком зафіксовано такі показники: індекс заробітної плати працівників склав 1,3368, а індекс продуктивності праці — 1,4188 (рис. 2.6). Це означає, що продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата.

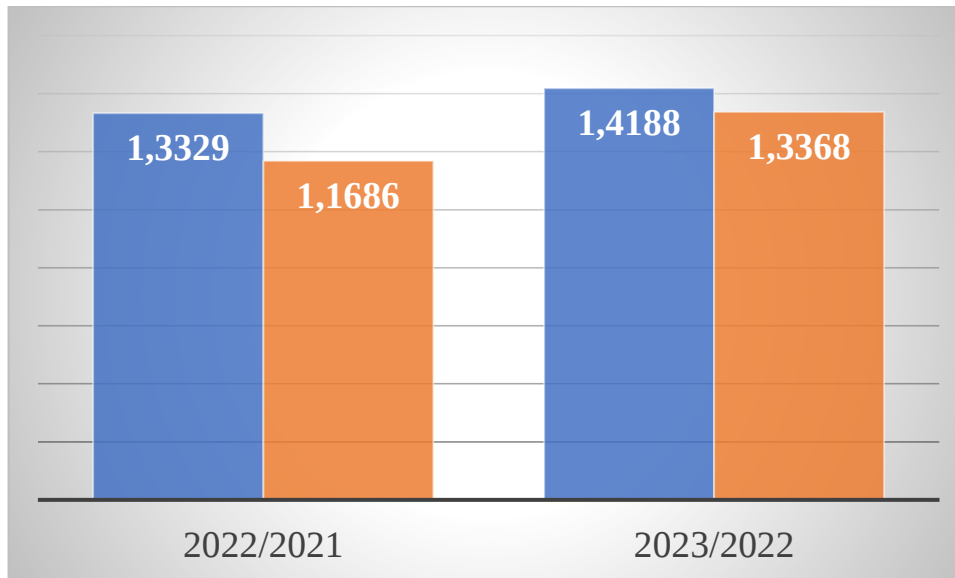


Рис. 2.6. Співвідношення темпів росту середньої заробітної плати та середньорічної продуктивності праці

Для оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати використовується коефіцієнт випередження. Його значення визначається як відношення індексу продуктивності праці до індексу заробітної плати:

$$K_o = \frac{1,4188}{1,3368} = 1,0613$$

Отже, коефіцієнт випередження становить 1,0613, що свідчить про те, що темпи зростання продуктивності праці перевищили темпи підвищення заробітної плати на 6,13%. Такий результат є позитивним для підприємства, оскільки він вказує на раціональне використання ресурсів і зростання ефективності виробництва. Утримання такого співвідношення в майбутньому сприятиме покращенню фінансових результатів і забезпечить можливість для подальшого розвитку.

Проте важливо стежити за дотриманням балансу між продуктивністю праці та оплатою, щоб забезпечити мотивацію працівників до подальшого підвищення результативності. Для цього необхідно регулярно проводити аналіз і враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на продуктивність і рівень заробітної плати.

На рис. 2.6 відображено взаємозв'язок між зростанням середньої заробітної плати та річною продуктивністю праці.

Для визначення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці, необхідно проаналізувати такі ключові показники: обсяг виробництва продукції в діючих цінах, а також величину валового та чистого прибутку, отриманого на кожну гривню заробітної плати. Значення цих показників представлені в табл. 2.8.

Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює витрати на оплату праці на фінансові результати. Він є важливим інструментом для визначення доцільності поточної структури витрат і потенційних резервів для підвищення рентабельності діяльності.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати

Показник	2022	2023	Відхилення	
			±	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	57864	77819	19955	34,49
Валовий прибуток, тис. грн.	11940	19483	7543	63,17
Чистий прибуток, тис. грн.	-4847	2216	7063	-145,72
Фонд оплати праці, тис. грн.	38284	48510	10226	26,71
Дохід на 1 грн витрат	1,51	1,60	0,09	6,14
Сума валового прибутку на 1 грн витрат	0,31	0,40	0,09	28,78
Сума чистого прибутку на 1 грн витрат	-0,13	0,05	0,17	-136,08

Усі показники ефективності використання фонду заробітної плати, наведені в таблиці, демонструють зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення результативності використання коштів, спрямованих на оплату праці. Розглянемо основні показники детальніше:

1. Чистий дохід на 1 грн заробітної плати. У 2023 році цей показник склав 1,6 грн, що на 6,14% більше, ніж у 2022 році. Такий результат свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів, які дозволили підприємству отримувати більший дохід з кожної гривні, витраченої на оплату праці.

2. Чистий прибуток на 1 грн фонду заробітної плати. У 2023 році цей показник зріс майже в 2,5 рази порівняно з попереднім роком. Це є свідченням значного покращення фінансових результатів підприємства, що пов'язано з оптимізацією витрат та збільшенням рентабельності.
3. Валовий прибуток на 1 грн фонду заробітної плати. Приріст цього показника склав 28,78%. Таке зростання демонструє, що підприємство змогло суттєво підвищити свій дохід після покриття виробничих витрат, що є позитивною динамікою для загальної фінансової стійкості.

Підвищення ефективності використання фонду заробітної плати обумовлено кількома факторами: покращенням організації праці, впровадженням сучасних технологій, а також підвищенням кваліфікації персоналу. Ці результати підкреслюють важливість інвестування в модернізацію та розвиток працівників, що позитивно впливає як на фінансові результати підприємства, так і на його конкурентоспроможність.

У майбутньому доцільно продовжувати аналіз цих показників, щоб забезпечити стабільне зростання ефективності використання фонду заробітної плати та вчасно реагувати на будь-які негативні тенденції.

Висновки до розділу 2

Фабрика «Зорянка» зарекомендувала себе як провідний виробник високоякісного одягу, поєднуючи багаторічний досвід і сучасні технології. Успіх підприємства зумовлений його спеціалізацією на виробництві верхнього одягу, який відповідає найвищим стандартам якості, комфорту та естетики. Завдяки постійному контролю якості на всіх етапах виробництва, фабрика зберігає довіру клієнтів і конкурентоспроможність.

Історія підприємства, заснованого в 1922 році, свідчить про його здатність адаптуватися до різних викликів, зокрема військових і економічних криз.

Важливим етапом розвитку «Зорянки» стало впровадження новітніх технологій, таких як системи автоматизованого проектування та сучасне швейне обладнання. Фабрика активно співпрацює з міжнародними брендами, такими як

«Prada» і «Marks & Spencer», що підкреслює її високу репутацію на світовому ринку. Підприємство продовжує розширювати асортимент продукції, адаптуючись до потреб споживачів і сучасних модних тенденцій. Завдяки інвестиціям у модернізацію виробничих процесів і підвищення кваліфікації персоналу, фабрика підтримує стабільне зростання.

ПРАТ «ШФ «Зорянка» стала символом високих стандартів української швейної промисловості, представляючи країну на міжнародній арені. Внесок підприємства у розвиток легкої промисловості сприяє збереженню робочих місць, забезпеченню внутрішнього ринку та підтримці економіки України.

Аналіз діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» у 2023 році свідчить про стабільне зростання ефективності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції продовжує зростати, що свідчить про успішність обраної стратегії розвитку. Незважаючи на зростання собівартості продукції, підприємству вдалося зменшити витрати на 1 грн реалізованої продукції, що є ознакою ефективного управління. Високий рівень зносу основних засобів та скорочення чисельності працівників вказують на необхідність модернізації обладнання та оптимізації ресурсів. Водночас впровадження сучасних технологій дозволило підвищити продуктивність праці. У 2023 році підприємство зменшило рівень зносу основних засобів завдяки інвестиціям, що покращило технічний стан виробничих ресурсів. Зростання оборотних коштів стало наслідком лояльнішої кредитної політики, хоча це й призвело до зростання дебіторської заборгованості. Позитивна динаміка рентабельності витрат і виробничих активів свідчить про ефективність управління ресурсами. Зростання продуктивності праці випереджає підвищення заробітної плати, що свідчить про оптимальне використання трудових ресурсів. Загалом підприємство демонструє стійкість до зовнішніх викликів і конкурентоспроможність, водночас вимагаючи подальшого вдосконалення управлінських підходів.

Підприємство ПРАТ «ШФ «Зорянка» демонструє стабільний підхід до оптимізації чисельності персоналу завдяки впровадженню сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів та розвитку електронної комерції. Структура персоналу залишається стабільною, що забезпечує сталість основних бізнес-

процесів та адаптацію до змін на ринку. Зростання продуктивності праці у 2023 році випереджає підвищення заробітної плати, що свідчить про раціональне використання ресурсів та ефективність управління. Впровадження сучасних методів організації роботи сприяло зростанню середньогодинної продуктивності та ефективності використання фонду робочого часу. Коефіцієнт заміщення робочої сили менший за одиницю через автоматизацію виробництва, що дозволило скоротити витрати на персонал без зниження продуктивності. Показники ефективності використання фонду заробітної плати демонструють позитивну динаміку, зокрема зростання чистого доходу та прибутку на 1 грн заробітної плати. Скорочення фонду робочого часу через зменшення чисельності персоналу, простої та внутрішні перерви вимагає заходів для мінімізації втрат у майбутньому. Інвестиції в модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу позитивно вплинули на фінансові показники підприємства та його конкурентоспроможність. Ефективне управління заробітною платою сприяє покращенню фінансових результатів, водночас забезпечуючи мотивацію працівників. Збалансований підхід до формування штату дозволяє підприємству зберігати високу продуктивність і гнучко реагувати на сучасні виклики.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАТ «ШФ «ЗОРЯНКА» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Інтелектуальна економіка потребує адаптивного та технологічно грамотного персоналу. Для ПРАТ «ШФ «Зорянка» це стане основою для впровадження автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що дозволить скоротити витрати на ручну працю та зменшити кількість помилок. Працівники, що володіють цифровими навичками, будуть краще пристосовані до змін у технологічному середовищі.

Тому для ПРАТ «ШФ «Зорянка» запропоновано наступні заходи.

1. Впровадження програми навчання цифрових навичок для персоналу

Швейна фабрика "Зорянка" може розробити та впровадити програму навчання для працівників, спрямовану на підвищення їхніх цифрових компетенцій. Програма включатиме навчання роботі з автоматизованими швейними системами, ERP-системами для управління виробництвом і навичками використання програмного забезпечення для дизайну одягу. Навчання буде організовано через онлайн-курси, вебінари або тренінги на підприємстві, із залученням зовнішніх експертів.

Економічні переваги:

- Скорочення витрат на виробництво через підвищення продуктивності праці.
- Зниження відсотка дефектів у продукції завдяки автоматизації та точному налаштуванню обладнання.
- Підвищення конкурентоспроможності фабрики завдяки адаптації до інноваційних виробничих технологій.

2. Створення системи мотивації та утримання кваліфікованих кадрів через впровадження гнучких графіків роботи та програм професійного розвитку.

Фабрика "Зорянка" може впровадити гнучкі графіки роботи для ключових категорій працівників, які дозволять їм балансувати професійні й особисті потреби. Додатково, підприємство створить програми професійного розвитку, які

включатимуть навчання сучасним технологіям, сертифікаційні курси та внутрішню ротацію для розвитку багатопрофільності співробітників.

Сучасні працівники цінують умови, які дозволяють зберігати баланс між роботою та особистим життям, а також можливість професійного росту. Це особливо важливо в умовах інтелектуальної економіки, де конкуренція за кваліфіковані кадри значно зросла. Забезпечення комфортних умов і можливостей для навчання зменшить ризик звільнень ключових спеціалістів.

Економічними перевагами:

- Зменшення витрат на пошук та навчання нових працівників завдяки зниженню плинності кадрів.
- Підвищення лояльності працівників, що сприяє стабільній роботі колективу.
- Формування позитивного іміджу роботодавця, що сприятиме залученню талановитих кадрів.

Ці заходи дозволять фабриці "Зорянка" зміцнити кадрову безпеку, підвищити ефективність виробництва та адаптуватися до вимог інтелектуальної економіки, отримавши довгострокові конкурентні переваги.

Впровадження заходів, спрямованих на підвищення цифрових навичок персоналу та створення системи мотивації, здатне суттєво вплинути на ключові показники роботи підприємства. Нижче наведено орієнтовні економічні результати:

- Очікується збільшення продуктивності праці на 15-25% завдяки підвищенню ефективності роботи працівників із сучасним обладнанням та автоматизованими системами.
- Завдяки автоматизації та підвищенню кваліфікації персоналу кількість бракованої продукції може зменшитися на 10-15%, що знизить витрати на переробку та втрати матеріалів.
- За рахунок більш ефективного використання ресурсів і часу загальні витрати можуть знизитися на 8-12%.

- Завдяки оптимізації процесів та кращому використанню обладнання підприємство може збільшити обсяг виробництва на 10-20%, що дозволить задовольнити більший попит на продукцію.

2. Створення системи мотивації та утримання кваліфікованих кадрів

- Впровадження гнучких графіків роботи та програм професійного розвитку може знизити плинність кадрів на 30-40%, що скоротить витрати на пошук, найм і навчання нових співробітників.

- Завдяки мотиваційним заходам продуктивність працівників може зрости на ****10-15%****.

- Скорочення витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників дозволить заощадити до 5-7% річного фонду заробітної плати.

- Завдяки задоволеності працівників умовами праці та мотиваційним механізмам рівень ефективного використання робочого часу може зрости на 15-20%.

Загальний економічний ефект:

1. Збільшення чистого прибутку

- Унаслідок зростання продуктивності, зменшення дефектності продукції та скорочення витрат очікується збільшення чистого прибутку підприємства на 15-25%.

2. Покращення конкурентоспроможності

- Завдяки впровадженню інноваційних підходів "Зорянка" може збільшити частку ринку на 5-10%, залучаючи нових клієнтів та укладаючи вигідніші контракти.

3. Підвищення ROI (рентабельності інвестицій)

- Окупність заходів очікується протягом -2 років, з потенційним зростанням рентабельності підприємства на ****10-15%**** у середньостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить фабриці "Зорянка" суттєво покращити операційну ефективність, фінансові результати та позиції на ринку.

Навчання виробничого персоналу ПРАТ «ШФ «Зорянка», організоване через онлайн-курси, вебінари, тренінги із залученням зовнішніх експертів, за попередніми розрахунками дозволить підвищити продуктивність праці робітників на 22%, а створення системи мотивації сприятиме підвищенню ефективності використання основного виробничого персоналу ще на 13%. Таким чином, в плановому періоді вона становитиме

$$403,35 \cdot 1,35 = 544,52 \text{ тис. грн./люд.}$$

Враховуючи те, що жодний захід з пропонованого комплексу не викликає зміну чисельності персоналу, то приріст продуктивності праці призведе до також самого приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$77819 \cdot 1,35 = 105055,65 \text{ тис. грн.}$$

Слід звернути увагу, що ємність ринку дозволяє нарощування виробництва та реалізації продукції досліджуваним підприємством, тож додатковий обсяг реалізації буде повністю спожитий ринком в плановому році.

При цьому очікується, що собівартість реалізованої продукції зросте лише в частині матеріальних витрат. Матеріальні витрати в складі собівартості реалізованої продукції в 2023 р. склали 3933 тис. грн., за планом вони становитимуть за очікуваннями:

$$3933 \cdot 1,35 = 5309,55 \text{ тис. грн.,}$$

тобто приріст витрат становитиме 1376,55 тис. грн.

Навчання персоналу та автоматизація виробництва дозволять знизити витрати на опрацювання (виправлення) браку на 15%. В 2023 р. витрати на виправлення браку становили 0,55% собівартості реалізованої продукції, а саме 320,85 тис. грн. Тож скорочення витрат за рахунок зазначеного прояву реалізації заходу з навчання дозволить знизити витрати без скорочення обсягу виробництва на

$$320,85 \cdot 0,15 = 48,13 \text{ тис. грн.}$$

Також навчання персоналу та система мотивації призводитимуть до зниження плинності кадрів, а отже і скорочення витрат на пошук нових співробітників. Це скорочення складе 3201,66 тис. грн.

В цілому з врахуванням усіх зазначених моментів собівартість реалізованої продукції становитиме:

$$58336 + 1376,55 - 48,13 - 3201,66 = 56462,76 \text{ тис. грн.}$$

В табл. 3.1 представлені планові показники діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка».

Таблиця 3.1

Показники діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» на плановий період

Показник	2023	Плановий період	Приріст	
			абс.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	77819	105055,65	27236,65	35
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	58336	56462,76	-1873,24	-3,21
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,75	0,54	-0,21	-28,30
Валовий прибуток, тис. грн	19483	48592,89	29109,89	149,41
Рентабельність витрат, %	25,04	86,06		61,03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	80435	80435	0	0
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	0,97	1,31	0,34	35
Середні залишки оборотних кошти, тис. грн	10830	10830	0	0
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тис. грн	7,19	9,70	2,51	35
Рентабельність виробничих фондів, тис. грн	21,35	53,24		31,90
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	291	291	0	0
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу	267,42	361,02	93,60	35
Фонд оплати праці, тис. грн	48510	48510	0	0
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	13891,75	13891,75	0,00	0

До зміни чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та продуктивності праці призведуть вище розглянуті заходи. Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизяться на 0,21 грн (-28,3%), що демонструє

раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності управління витратами. Валовий прибуток зросте на 29 109,89 тис. грн (149,41%), що є показником значного покращення фінансових результатів діяльності, як наслідок зростатиме рентабельність витрат. Середньорічна вартість основних засобів та вартість оборотних коштів залишаться незмінними, але ефективність їхнього використання збільшиться відповідно на 0,34 грн./грн. та 2,51 об./рік, що демонструє більш ефективне використання наявних ресурсів.

Загалом, підприємство в плановому періоді демонструватиме позитивну динаміку основних показників, що свідчить про ефективність запропонованого комплексу заходів та доцільність їх впровадження.

Висновки до розділу 3

Інтелектуальна економіка вимагає адаптивного та технологічно грамотного персоналу, що є основою для автоматизації та цифровізації процесів на ПРАТ «ШФ «Зорянка». Впровадження програми навчання цифрових навичок для працівників підвищить їхню компетентність у роботі з сучасним обладнанням і програмним забезпеченням. Навчання персоналу дозволить зменшити кількість помилок і дефектів у виробництві на 10-15%.

Створення системи мотивації знизить плинність кадрів на 30-40%, забезпечуючи стабільність і лояльність колективу. Завдяки підвищенню продуктивності праці та оптимізації процесів очікується зростання чистого доходу підприємства на 35%. Собівартість реалізованої продукції зменшиться на 3,21%, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Рівень рентабельності витрат зросте на 61,03%, що значно покращить фінансові показники підприємства. Підвищення фондівіддачі та коефіцієнта оборотності свідчить про ефективніше використання основних і оборотних коштів. Запропоновані заходи сприятимуть зростанню продуктивності праці одного працівника на 35%.

Загальна реалізація заходів забезпечить підприємству довгострокові конкурентні переваги та стійкий розвиток.

ВИСНОВКИ

Інтелектуальна економіка, як сучасний етап розвитку глобальної економічної системи, ґрунтується на домінуванні знань, інновацій та цифрових технологій, що значно змінює традиційні підходи до управління підприємствами, включаючи забезпечення кадрової безпеки. У нових умовах людський капітал стає стратегічним ресурсом, здатним визначати конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства.

Інтелектуальна економіка формує унікальні виклики для кадрової безпеки підприємств. Зокрема, значення набуває не лише фізична або інформаційна складова, а й компетенційна безпека, яка визначає відповідність кваліфікації персоналу потребам сучасного бізнесу. Підприємства повинні адаптуватися до швидких змін у середовищі, впроваджувати новітні підходи до навчання, мотивації, управління та захисту інформації.

Світовий досвід показує, що інтеграція технологій HR-аналітики, розробка індивідуальних програм розвитку персоналу та використання цифрових інструментів для захисту кадрової інформації стають основними факторами підвищення кадрової безпеки. Провідні компанії активно інвестують у створення систем моніторингу, прогнозування ризиків, а також у розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання і безпеку.

На підприємствах України, попри наявність значного потенціалу, існують серйозні виклики, пов'язані з адаптацією до умов інтелектуальної економіки. Недостатній рівень підготовки до технологічних змін, відсутність стратегічного підходу до утримання кваліфікованих працівників, а також низька обізнаність у сфері захисту персональних даних створюють загрози для стабільності кадрової безпеки.

ПРАТ «ШФ «Зорянка» зарекомендувала себе як один із провідних виробників верхнього одягу в Україні та за її межами. Її висока репутація базується на значному внеску в розвиток галузі моди та швейної промисловості в цілому. Завдяки своїм досягненням і професіоналізму, підприємство здобуло довіру численних клієнтів і партнерів.

Особливістю фабрики є її висока спеціалізація у виробництві верхнього одягу, що дозволяє досягати максимальної якості продукції. Вироби, створені на «Зорянці», відповідають найвищим стандартам швейної індустрії, поєднуючи естетику, комфорт і довговічність.

Аналіз показників діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» у 2023 році демонструє помітне зростання ефективності роботи підприємства. Зокрема, збільшився чистий обсяг реалізації продукції, що стало основним фактором позитивної динаміки. Поряд із цим відбулося зростання собівартості виробленої та реалізованої продукції, яка за період із 2021 по 2023 рік зросла на 31,61%. Це свідчить про збільшення масштабу виробництва та активності підприємства.

Аналіз діяльності ПРАТ «ШФ «Зорянка» у 2023 році свідчить про стабільне зростання ефективності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції продовжує зростати, що свідчить про успішність обраної стратегії розвитку.

Інтелектуальна економіка потребує адаптивного та технологічно грамотного персоналу. Для ПРАТ «ШФ «Зорянка» це стане основою для впровадження автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що дозволить скоротити витрати на ручну працю та зменшити кількість помилок. Працівники, що володіють цифровими навичками, будуть краще пристосовані до змін у технологічному середовищі.

Тому для ПРАТ «ШФ «Зорянка» запропоновано наступні заходи.

1. Впровадження програми навчання цифрових навичок для персоналу
2. Створення системи мотивації та утримання кваліфікованих кадрів через впровадження гнучких графіків роботи та програм професійного розвитку.

Навчання персоналу та автоматизація виробництва дозволять знизити витрати на опрацювання (виправлення) браку на 15%. Загалом, підприємство в плановому періоді демонструватиме позитивну динаміку основних показників, що свідчить про ефективність запропонованого комплексу заходів та доцільність їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Armstrong M. Strategic Human Resource Management –A Guide to Action 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
3. Armstrong M.A. Handbook of human resource management practice / M.A. Armstrong. – Kogan Page Ltd., 2006. – 982 p.
4. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. P. 32.
5. Beyer K. Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcji modele zarządzania. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. 2010. № 571. URL: http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182.pdf
6. Bontis N., Choo C.W. The strategic management of intellectual capital and organisational knowledge. N. Y.: Oxford University Press, 2002.
7. Bouteiller Ch. The Evaluation of Intangibles: Advocating for an Option Based Approach. VIth Alternative Perspectives on Finance Conference. August. Hamburg, 2002
8. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the New Millenium Enterprise. London: International Thomson Business Press, 1996.
9. Caddy I. Intellectual Capital: Recognizing Both Assets and Liabilities // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 2. P. 129–146. [
10. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.

- 11.Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia // Long Range Planning. 1997. Vol. 30, no. 3. P. 366–373.
- 12.Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N. Y.: Harper Business, 1997
- 13.Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. New York, McGraw-Hill, 1980. P. 71–78. 4. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30, 1985. P. 5.
- 14.GreerC. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing.2021. 746p.
- 15.Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management / C. Hendry and A. Pettigrew // Personnel Review. – 1986. – Vol. 15/ 5. – P. 3–8.
- 16.Human Recourse Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.saylor.org.books>.
- 17.Hunter L.C., Webster E., Wyatt, A. Measuring Intangible Investment // Melbourne Institute Working Paper. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, Australia. 2005. No. 15/05.
- 18.Joia L.A. Measuring intangible corporate assets. Linking Business Strategy with Intellectual Capital // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 1. P. 68–84.
- 19.KaufmanB. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field.Human Resource Management. 2015. №54(3).Pp. 389-407.
- 20.Kimura H., Cruz Basso L.F., Nogueira S.G., de Barros L.J. The impact of intellectual capital on valueadded of Brazilian companies traded at the BMF-Bovespa // Journal of International Finance & Economics, 2010.
- 21.Klein D.A., Prusak L. Characterizing intellectual capital. Cambridge, MA: Centre for Business Innovation, 1994.
- 22.Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.

23. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
24. Petrash G. Dow's journey to a knowledge value management culture // European Management Journal. 1996. No. 14(4). P. 365–373. URL: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00023-0](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00023-0)
25. Purcell J. Front-line managers as agents in the HRM performs causal chain: theory, analysis and evidence / J. Purcell, S. Hutchinson // Human Resource Management Journal. – 2007. – No. 1. – Vol. 17. – P. 3–20.
26. Quinn S. From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR. / S. Quinn. – Ventus Publishing ApS., 2011. – 60 p.
27. Roos J., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual: Capital in Practice. Routledge, 2010. 400 p.
28. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. Vol. 14, no. 4. P. 383–398.
29. Sanchez P., Chaminade C., Olea M. Management of intangibles – An attempt to build a theory // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 4. P. 312–327.
30. Shamim, S., Cang, S., Yu, H. Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes International Journal of Human Resource Management 30(16), c. 2387-2417. 2019. 13. Sveiby K.-E. Intellectual Capital and Knowledge Management, 1998
31. Skaikh J.M. Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis // The Journal of American Academy of Business, Cambridge (March). 2004. P. 439–448.
32. Stewart T. Your company's most valuable asset: intellectual capital // Fortune. 1994. No. 130(7).

33. Sudarsanam S. Creating value from mergers and acquisitions : the challenges. An integrated and international perspective (S. Sudarsanam. Financial Times) Prentice Hall, 2003. 593 p.
34. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.
35. Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhezdzhula V., Yepifanova I., Menchynska O. Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence. WSEAS Transactions on Business and Economics, 2021, Volume 18, pp. 424-434.
36. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6
37. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. New models of strategic HRM in a global context. The International Journal of Human Resource Management. 2005. №16(6). Pp. 875-881.
38. Yepifanova I. Yu., Dzhezdzhula V. V. Optimization of Energy Saving Potential of Industrial Enterprises. 11th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2021: Conference Proceedings. 2021, P. 433 – 436.
39. Вітюк А., Куран О. Інтегральне оцінювання фінансової складової економічної безпеки машинобудівних підприємств. Innovation and Sustainability, 2022 (4), 147–159. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.147.159>.
40. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 230 с.
41. Вюгіна Д. М. Цифрові стратегії медіабізнесу в умовах змінного медіаспоживання. Медіапростір. 2016. Вип. 4. С. 4–12.
42. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.

- 43.Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. С.17-37.
- 44.Гринько Т. Управління трудовим потенціалом суб'єкта підприємництва. Management of economic systems : collective monograph. Verlag SWG imexGmbH, Nürnberg, Deutschland, 2017. P. 78–88.
- 45.Гринько Т., Савченко К. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. № 7(35). С. 23–27.
- 46.Грішнова О.А., КостенкоТ.О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2010.№2(152), с. 462-469.
- 47.ГрішноваО.А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики.Вісник економічної науки України. 2016.№2, с. 52-57.
- 48.Дмитрук С. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 357–361.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_59
- 49.Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств . Innovation and Sustainability, 2023. (1), 8–14. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
- 50.Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів, 2012. 256 с.
- 51.Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестицій та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 105–109.
- 52.Завгородня О. О. Функціональний аспект інноваційної динаміки. Економічна теорія. 2005. № 4. С. 18–29.

- 53.Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>.
- 54.Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с. 5. Україна у вимірі економіки знань / за ред. В. М. Гейця. К. : Основа, 2006. 592 с.
- 55.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с
- 56.Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економіка і суспільство. 2015. №1. С. 31-34.
- 57.Леміш К., Черемісіна Т., Буланкіна О. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kym%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf>
- 58.Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. 2009.№ 87. С.371-376.
- 59.Луцик М. В. Управління формуванням і використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2015. 196 арк.
- 60.Людський капітал України: демографічні передумови та соціально-економічні чинники формування : кол. монографія / за ред. Д. П. Мельничука. Житомир : ЖДТУ, 2014. 317 с.
- 61.Ляшок Н. Управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Донецьк, 2014. 24 с.

- 62.Манн Р., Ляшов Д. Розвиток людського капіталу як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. Вип. 59. С. 17–25.
- 63.Маренич А.І, Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. Розвиток і формування економіки та соціологія праці.Фінансовий простір No 3(3).2011. С.127-132.
- 64.Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> .
- 65.Міщенко С.П.Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип.52. С.45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8..
- 66.Никифоров А. Є. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал: критерії розмежування. Проблеми науки. 2011. № 7. С. 2–9.
- 67.Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. С. 23–26.
- 68.Панченко В. А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі кадрової безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2018. 386 с
- 69.Петрова І.Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності.Україна: аспекти праці. 2011. №5.С. 9-14.
- 70.Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу.Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2014. №5 (50), с. 128-132.
- 71.Полуяктова О. В. Інтелектуальний капітал в економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Львів, 2008. 20 с.
- 72.Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. Митна безпека. 2013. No 1. С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5.

- 73.Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. No 4(16). С. 141–145.
- 74.Ситнік В. Сучасна політика ЄС у сфері наукової діяльності. URL : <https://bit.ly/2RsZmw1>.
- 75.Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. No 3 (31). С. 53–56.
- 76.Скибицький О. Розвиток людського капіталу підприємства через фінансування освітніх інновацій. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 245–250.
- 77.Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку.Облік і фінанси, No1 (83). 2019. С. 168-176.
- 78.Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. С. 44–50.
- 79.Фишер С. Природа капіталу і доходу. Київ : Вид-во ВеселкаА, 2011. 864 с.
- 80.Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. URL : <http://iirfund.org>.
- 81.Харковина О. Г. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 175–178.
- 82.Харковина О. Г. Фінансове регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2017. 211 с.
- 83.Хілуха О.А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : теоретичні та прикладні положення : монографія / О.А. Хілуха, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич. – Луцьк : ВежаДрук, 2014. – 200 с.
- 84.Хімченко А., Лєх Т. Генезис теорії людського капіталу. Ефективна економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1131>.

- 85.Чередниченко, Н.В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства. Управління фінансово-економічною безпекою : матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року. Суми : СумДУ, 2009. С. 51-53.
- 86.Шевченко Л. С. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу / за ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2014. 404 с.