

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-8>
УДК 330.1

Зачосова Н.В.

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Коваль О.В.

аспірант,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Байкер М.В.

магістрантка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Zachosova N.V., Koval O.V., Baiker M.V.

Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЯК ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**DEVELOPMENT OF PERSONNEL AND PERSONNEL POTENTIAL
AS ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL
AND ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS ENTETY**

У статті визначено проблеми, які виникають у процесі управління персоналом в умовах Індустрії 4.0, та ризики, які вони створюють для стану фінансово-економічної безпеки підприємства. Виявлено, яким чином кадровий потенціал впливає на стратегічні орієнтири діяльності бізнес-структури. Встановлено, що розвиток персоналу може покращити показники фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання. Запропоновано основи формування стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства – стратегії максимізації кадрового потенціалу у межах стратегічного безпеко-орієнтованого управління. Використання на практиці запропонованих підходів дасть змогу підвищити рівень фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах поширення тенденцій Індустрії 4.0, часткової або повної автоматизації бізнес-процесів і роботи у цифровому просторі.

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, самоменеджмент, стратегічне управління, фінансово-економічна безпека, Індустрія 4.0.

В статье определены проблемы, возникающие в процессе управления персоналом в условиях Индустрии 4.0, и риски, которые они создают для состояния финансово-экономической безопасности предприятия. Выявлено, каким образом кадровый потенциал влияет на стратегические ориентиры деятельности бизнес-структуры. Установлено, что развитие персонала может улучшить показатели финансово-экономической безопасности субъекта хозяйствования. Предложены основы формирования стратегии управления финансово-экономической безопасностью предприятия – стратегии максимизации кадрового потенциала в рамках стратегического, безопасно-ориентированного управления. Использование на практике предлагаемых подходов позволит повысить уровень финансово-экономической безопасности предприятия в условиях распространения тенденций Индустрии 4.0, частичной или полной автоматизации бизнес-процессов и работы в цифровом пространстве.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, самоменеджмент, стратегическое управление, финансово-экономическая безопасность, Индустрия 4.0.

The urgency of the study is due to the rapid spread of Industry 4.0 trends, including total digitalization of business processes, their automation, and removal of employees from their traditional functions and their transfer to the implementation of artificial intelligence. Such trends create new and increase traditional threats to the financial and economic security of enterprises. At the same time, the new roles to be performed by the staff are not without risks for the normal functioning and development of economic entities in the future, which necessitates the study of security-oriented strategic management with close attention to human resources of business structures. According to the results of the study, the problems that arise in the process of personnel management in the conditions of Industry 4.0 and the risks they create for the state of financial and economic security of the enterprise are identified. It is revealed how the personnel potential influences the strategic orientations of the business structure. It has been established that staff development can improve the financial and economic security of an entity. The bases of formation of strategy of management of financial and economic security of the enterprise – strategy of maximization of personnel potential within the limits of strategic security oriented management are offered. The use of the proposed approaches in practice will increase the level of financial and economic security of the enterprise in the context of the spread of trends in Industry 4.0, partial or full automation of business processes and work in the digital space. Its essence is to achieve the highest possible level of financial and economic security and protection of corporate resources from existing, expected and unforeseen risks and threats by forming a catalog of staff actions in different situations, as well as prior training of employees to raise awareness of their role in financial and economic security and development of professional competencies adapted to the conditions of work in the digital environment and taking into account the full or partial automation of business processes.

Key words: *personnel, human resources, self-management, strategic management, financial and economic security, Industry 4.0.*

Постановка проблеми. В умовах поширення тенденцій Індустрії 4.0 на теренах ще недавно нової для нас цифрової економіки стратегічне управління набуває нового значення. Форсайт і прогноз змін господарської ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування сучасних підприємств стають надскладними завданнями з огляду на те, яку кількість факторів впливу на них потрібно передбачити та яку кількість ризиків і загроз для їх фінансово-господарського стану та нормального перебігу бізнес-процесів треба врахувати. Неefективне виконання окресленого управлінського завдання приводить до погіршення показників діяльності суб'єкта господарювання та стрімкого зниження рівня його економічної безпеки. Таким чином, у межах довгострокового управління підприємствами мають визначатись їх перспективні цілі та окреслюватись шляхи їх досягнення з урахуванням мінливості економічної ситуації. Це привертає увагу до необхідності розроблення генеральної стратегії розвитку бізнес-структур, а також до специфічних, вузько орієнтованих стратегій за окремими напрямками їх діяльності, зокрема інноваційної стратегії, кадрової стратегії, стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Проблематика стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах поширення тенденцій Індустрії 4.0 та розширення меж діджиталізованого господарського простору полягає в тому, що роль

людини у бізнес-процесах, які реалізуються у таких умовах, стає все меншою, однак вага управлінських рішень, що приймаються топ-менеджментом і CEO сучасних корпорацій, збільшується. Відсторонення від поточних виробничих, фінансових та інших підприємницьких функцій із необхідністю прогнозувати у стратегічній перспективі, до чого приведе їх успішне або невдале виконання у сповненому ризиків середовищі, є причиною професійного дискомфорту для управлінського персоналу і водночас каталізатором для розвитку кадрового потенціалу у напрямі формування нових навиків і компетенцій відповідно до потреб часу. В окреслених реаліях розвиток персоналу та кадрового потенціалу стає важливим елементом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання, що дає простір для наукових пошуків у цьому управлінському напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемні аспекти безпеко-орієнтованого менеджменту, а також ролі персоналу та кадрового потенціалу у цьому процесі вивчаються багатьма авторитетними дослідниками сучасності. Ще у 2011 році вітчизняні вчені С.В. Войтко та В.О. Занора наголошували на великій кількості ризиків, притаманних діяльності промислових підприємств [1], що свідчило про необхідність вжиття заходів щодо управління фінансово-економічною безпекою господарських структур. Авторами цього дослідження чинилися спроби

конкретизації стратегічних аспектів забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання [2], а також конкретизації фундаментальних засад формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0 [3], що свідчить про усвідомленість проблематики розпочатого наукового пошуку. Заслужують на увагу публікації представників сучасної школи безпекознавства, присвячені оцінюванню рівня економічної безпеки підприємств [4] (з урахуванням кадрової складової частини комплексної системи її забезпечення) та управлінню кадровою безпекою суб'єктів господарювання як одним із функціональних елементів системи економічної безпеки [5]. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою досліджується у публікаціях таких учених, як Л.Ю. Вдовиченко, М.В. Волосюк [6], Ю.Ю. Копча [7], І.О. Доценко, О.П. Мельничук [8], а проблематика управління персоналом та існування ризиків, що пов'язані з цим процесом, піднімається у публікаціях [9; 10].

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності розвитку персоналу та формування кадрового потенціалу в контексті стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання: визначити проблеми, які виникають у процесі управління персоналом в умовах Індустрії 4.0 та ризику, які вони створюють для стану фінансово-економічної безпеки підприємства; виявити, яким чином кадровий потенціал впливає на стратегічні орієнтири діяльності бізнес-структури, та встановити, як розвиток персоналу може покращити показники фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання будь-якого виду економічної діяльності неможливе без залучення персоналу до цього процесу. Водночас і функціонування системи фінансово-економічної безпеки, і робота бізнес-структури загалом навіть у цифровому та автоматизованому світі нині не уявляється без участі топ-менеджменту. Таким чином, кадрові ризики залишаються актуальними для сучасних підприємств, а тенденції Індустрії 4.0 лише трансформують їх, надають їм нових форм, ускладнюють процедуру їх ідентифікації тощо. Проблемними аспектами, які

виникають у процесі управління персоналом в умовах Індустрії 4.0, вважаємо такі:

- нерозуміння ні управлінцями, ні виконавцями їх вказівок нових технологій та інновацій виробництва, що робить неможливою коректну постановку завдання перед персоналом;
- грамотне поєднання автоматизованих процесів і дій, що мають виконуватись людьми особисто; необхідність пошуку балансу у співвідношенні «людина – техніка»;
- відсутність важелів для мотивації персоналу до навчання та здобуття компетентностей, необхідних для роботи у нових умовах;
- організація ефективного процесу дистанційної роботи персоналу за умови раптового виникнення такої необхідності;
- складність формування кадрових резервів з огляду на труднощі у передбаченні навиків, які будуть необхідними та актуальними у майбутньому;
- необхідність розвитку “soft skills” усіх категорій працівників, навіть тих, які традиційно працювали лише з технікою та технологіями;
- необхідність переходу до проєктного управління й формування ефективних проєктних команд.

Окреслені проблеми та труднощі менеджменту персоналу можуть мати негативні наслідки для стану фінансово-економічної безпеки підприємства, а також є джерелом ризиків для його нормальної діяльності. Цілком ймовірно, що неготовність персоналу до нових реалій реалізації бізнес-процесів приведе до тимчасової або тривалої зупинки виробництва; використання цифрових технологій, наприклад, для проведення інвестиційних або фінансових операцій без належної підготовки й усвідомлення можливих кіберзагроз може привести до втрат капіталу або ділової репутації; оформлення та виконання замовлень і робота з клієнтами загалом у діджиталізованому просторі без технічних навиків і вміння працювати з великими масивами інформації загрожують суб'єкту господарювання втратою клієнтів, отже, програшом у конкурентній боротьбі та послабленням ринкових позицій. Отже, кадрові ризики можуть чинити негативний вплив на стан усіх без винятку функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки бізнес-структури: перш за все вони знижують рівень кадрової безпеки, потім ініціюють деструктиви в інформаційній,

фінансовій, правовій, техніко-технологічній безпеці тощо.

Для того, аби стратегія діяльності та розвитку підприємства була реалістичною, а її цілі – досяжними на визначеному часовому горизонті, стратегічні орієнтири мають формуватися на наявних ресурсах, а загрози і ризики, що можуть стати на заваді їх досягненню, здебільшого мають бути заздалегідь ідентифікованими, передбаченими та зазначеними окремим розділом генеральної стратегії. Кадровий потенціал є важливим корпоративним ресурсом будь-якого підприємства, і за усіх інших рівних умов забезпечення реалізації бізнес-процесів він стає фактором конкурентної переваги для суб'єкта господарювання, менеджмент якого докладає необхідних зусиль для його формування та розвитку. Індустрія 4.0 спонукає до наявності у компанії «гнучкого» кадрового потенціалу, тобто HR-менеджменту потрібно постійно займатись розвитком персоналу, його адаптації до новачій галузі, стимулювати до LLL (навчання впродовж життя), спонукати до підвищення рівня цифрової грамотності, цифрової культури та цифрової терпимості. Важливу роль починають відігравати соціальні навички персоналу, особливо у ситуації переходу персоналу підприємства до дистанційної роботи. Стан фінансово-економічної безпеки компанії може залишитись непорушним у такому разі лише за умови, що його кадри мають достатнє усвідомлення важливості самоменеджменту, у тому числі демонструють уміння керувати власним часом, бажання вчитись та опанувати нові підходи до організації робочого процесу, навички поєднувати робочий та особистий простір і абстрагуватись від оточуючих факторів на користь створення належної робочої атмосфери. Перехід до дистанційної роботи часто виявився більш ефективним під час використання проектного підходу, зокрема щодо формування проектних команд для виконання окремих завдань, причому часто на основі «самоорганізації» такої команди. Таким чином, рівень підготовки, знань та вмінь кадрового потенціалу підприємства є тим ресурсом, на якому можна й потрібно вибудувати цілі стратегії діяльності бізнес-структури, і чим більшим є такий потенціал, тим амбітнішими можуть бути стратегічні орієнтири компанії. Водночас якщо HR-менеджери розуміють недоліки кадрового забезпечення і вади наявно-

го кадрового потенціалу, недостатність рівня його розвитку для економічних викликів часу, то така обставина має стримати власників підприємства від недосяжних стратегічних цілей, а також стимулювати до надання завданню розвитку персоналу та кадрового потенціалу підприємства статусу стратегічного завдання.

Розвиток персоналу може покращити показники фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання. Існує низка стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємств, і однією з них може стати стратегія максимізації кадрового потенціалу у межах стратегічного безпеко-орієнтованого управління. Метою такої стратегії має стати досягнення максимально можливого рівня фінансово-економічної безпеки й захисту корпоративних ресурсів компанії від наявних, очікуваних і непередбачуваних ризиків та загроз шляхом формування каталогу дій персоналу у різних ситуаціях, а також попереднього навчання працівників для формування усвідомлення їх ролі у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки та розвитку професійних компетенцій, адаптованих під умови роботи у цифровому середовищі, з урахуванням повної або часткової автоматизації бізнес-процесів. Кожен працівник має розуміти основи політики компанії та командної роботи для досягнення спільної мети, до якої, серед іншого, за будь-яких обставин входить підтримка фінансово-економічної безпеки як обов'язкова умова безперервної рентабельної роботи та розвитку компанії у стратегічній перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано такі наукові результати.

1) Визначено проблеми, які виникають у процесі управління персоналом в умовах Індустрії 4.0, та ризики, які вони створюють для стану фінансово-економічної безпеки підприємства. Новітні технології та їх інтеграція до бізнес-процесів, трансформація класичних підходів до виконання персоналом професійних обов'язків і перехід до цифрового економічного простору сформували набір викликів як для менеджменту компаній, так і для їх рядових працівників, пов'язаних із необхідністю опанування нових компетентностей і здатності до застосування новітніх знань на прикладному рівні. Серед діагностованих кадрових ризиків слід назвати нездатність до адаптації до дистанційних умов

роботи, не усвідомлення необхідності самоменеджменту та тайм-менеджменту, відсутність розуміння цінностей компанії і власних можливостей та зобов'язань щодо підтримання належного рівня фінансово-економічної безпеки.

2) Виявлено, що кадровий потенціал впливає на стратегічні орієнтири діяльності бізнес-структури, оскільки є одним із важливих корпоративних ресурсів підприємства та його конкурентною перевагою. Стратегія компанії має вибудовуватись з урахуванням якості кадрового потенціалу: чим вона вище, тим більш амбітні цілі менеджмент може встановити на перспективу. Якщо кадровий потенціал є слабким або відсутнім, необхідно встановити цілі,

що сприятимуть його формуванню або посиленню, а також постійно контролювати рівень їх досягнення.

3) Встановлено, що розвиток персоналу може покращити показники фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання. Рівень знань, умінь та навиків значною мірою визначають поведінку персоналу на робочому місці, нові набуті компетенції підвищують ефективність виконання поставлених завдань. Усвідомлення можливих наслідків від власних дій, тих загроз і ризиків для корпоративних ресурсів підприємства, які вони можуть спровокувати, спонукає персонал до безпеко-орієнтованої діяльності.

Список літератури:

1. Войтко С.В., Занора В.О. Класифікація ризиків виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. № 2. С. 84–89.
2. Зачосова Н.В., Гончаренко А.С., Коваль О.В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 160–168.
3. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1 (69). С. 86–93.
4. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. Vol. 6. Issue 1. P. 77–82.
5. Kovalenko A. Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity. *European journal of economics and management*. 2020. Vol. 6. Issue 1. P. 100–106.
6. Вдовиченко Л.Ю., Волосяк М.В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 10. С. 469–477.
7. Копча Ю.Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 7. С. 330–336.
8. Доценко І.О., Мельничук О.П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79–84.
9. Ганущак Т.В., Майстренко Ю.В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12 (3). С. 16–20.
10. Соломіна Г.В., Махницький О.В., Гавриш О.С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 511–515.

References:

1. Voytko, S.V., Zanora, V.O. (2011). Klyasyfikatsiya ryzykiv vyrobnycho-komertsyynoyi diyalnosti promyslovoho pidpryyemstva [Classification of risks of production and commercial activities of industrial enterprises]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, № 2, pp. 84–89 (in Ukrainian).
2. Zachosova, N.V., Honcharenko, A.S., Koval, O.V. (2020). Stratehichni aspekty zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky strakhovykh kompaniy u konteksti rozvytku konkurentospromozhnoho rynku strakhovykh posluh [Strategic aspects of ensuring financial and economic security of insurance companies in the context of developing a competitive insurance market]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 2, pp. 160–168 (in Ukrainian).
3. Zanora, V.O., Zachosova, N.V. (2019). Formuvannya kadrovoho potentsialu innovatsyynoho rozvytku Ukrayiny v umovakh industriyi 4.0: retrospektyva, sohodennya [Formation of human resources potential of innovative development of Ukraine in the conditions of industry 4.0: retrospective, present]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, № 1 (69), pp. 86–93 (in Ukrainian).
4. Kutsenko, D.M. (2020). Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*, volume 6, issue 1, pp. 77–82.
5. Kovalenko, A. (2020). Personnel security as an element of human resources (personnel) policy in the economic and financial security system of the business entity. *European journal of economics and management*, № 6 (1), pp. 100–106.
6. Vdovychenko, L.Yu., Volosyuk, M.V. (2020). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannya mekhanizmu stratehichnoho upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoju pidpryyemstva [Theoretical and methodological aspects of the

formation of the mechanism of strategic management of economic security of the enterprise]. *Business-Inform*, № 10, pp. 469–477 (in Ukrainian).

7. Kopcha, Yu.Yu. (2019). Naukovyy pidkhid do formuvannya stratehichnykh oriyentyriv upravlinnya potentsialom ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv [Scientific approach to the formation of strategic guidelines for managing the potential of economic security of enterprises]. *Business-Inform*, № 7, pp. 330–336 (in Ukrainian).

8. Dotsenko, I.O., Melnychuk, O.P. (2018). Stratehichne upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Strategic management of financial and economic security of the enterprise]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, № 3, pp. 79–84 (in Ukrainian).

9. Hanushchak, T.V., Maystrenko, Yu.V. (2020). Sytuatsiyne upravlinnya kadrovym potentsialom yak osnova zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Situational management of human resources as a basis for ensuring economic security of the enterprise]. *Economy. Finances. Right*, № 12 (3), pp. 16–20 (in Ukrainian).

10. Solomina, H.V., Makhnytskyi, O.V., Havrysh, O.S. (2019). Formalizatsiya mekhanizmu udoskonalennya kadrovoho ryzyk-menedzhmentu v systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Formalization of the mechanism of improvement of personnel risk management in the system of economic security of the enterprise]. *Young scientist*, № 1 (2), pp. 511–515 (in Ukrainian).