

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-136>

УДК 338.2

# МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE: CHALLENGES IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY PROVISION

**Шира Тарас Богданович**

доктор економічних наук,  
Інститут поліграфії і медійних технологій  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3525-8883>

**Чупа Богдан Ігорович**

аспірант,  
Інститут поліграфії і медійних технологій  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2594-5441>

**Shyra Taras, Chupa Bohdan**  
Lviv Polytechnic National University

Доведено, що швидкий розвиток цифрових технологій змінює підходи до ринку праці, акцентуючи на інтелектуальних навичках у порівнянні з фізичними здібностями. Ця тенденція значно впливає на взаємодії між працівниками, підприємствами та державою, підсилюючи потребу в адаптації стратегій забезпечення безпеки на всіх рівнях. Незважаючи на численні досягнення, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме впливу менеджменту на систему забезпечення фінансово-економічної безпеки, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність. Метою дослідження є характеристика особливостей функціонування сучасного менеджменту персоналом на підприємстві. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати ключові засади впливу менеджменту персоналу на систему забезпечення фінансово-економічної безпеки. Охарактеризовано ключові ознаки сутності менеджменту персоналу на сучасному підприємстві.

**Ключові слова:** персонал, менеджмент, управління персоналом, система управління, безпека, фінансово-економічна безпека, підприємство.

It has been demonstrated that the rapid development of digital technologies changes approaches to the labor market, emphasizing intellectual skills over physical abilities. This trend significantly impacts the interactions between employees, enterprises, and the state, enhancing the need to adapt security strategies at all levels. Despite numerous achievements, many theories and concepts still do not fully address the issue of management's impact on the system of financial and economic security, which prompted the choice of this topic and its relevance. The purpose of the study is to characterize the features of the functioning of modern personnel management in an enterprise. The main task within this article concerns characterizing the fundamental principles of the impact of personnel management on the system of financial and economic security. The influence of personnel management extends to the enterprise's performance indicators, such as productivity, profitability, and market share. Effective personnel management strategies are associated with increasing employee productivity through targeted training programs and productivity management systems, which encourage high performance and reward contributions to organizational success. By creating an environment conducive to employee engagement and job satisfaction, organizations can increase productivity levels in the system of financial and economic security. The key features of the essence of personnel management in a modern enterprise have been characterized. In the context of the challenges that personnel management poses to enterprises before the system of financial and economic security, further research into the impact of digitization is of significant interest. Digital technologies, particularly artificial intelligence and machine learning, can revolutionize methods of recruitment, training, and assessment of personnel, as well as change approaches to their motivation and retention.

**Keywords:** personnel, management, personnel management, management system, security, financial-economic security, enterprise.



**Постановка проблеми.** Швидкий розвиток цифрових технологій змінює підходи до ринку праці, акцентуючи на інтелектуальних навичках у протидії фізичним здібностям. Ця тенденція значно впливає на взаємодії між працівниками, підприємствами та державою, підсилюючи потребу в адаптації стратегій забезпечення безпеки на всіх рівнях. В Україні ці зміни ускладнюються через історичне сприйняття людських ресурсів, де не завжди враховуються освітній та кваліфікаційний рівні, а також здібності до професійного розвитку. Загальний економічний спад призвів до зниження попиту на робочу силу, що, в свою чергу, активізувало міграційні процеси.

У розвинутих країнах з середини ХХ століття відбувається переосмислення використання робочої сили, з акцентом на розвиток людського капіталу та максимізацію творчого потенціалу для підвищення продуктивності. На ринку праці перевагу набувають працівники з глибокими знаннями та кваліфікацією, які можуть швидко адаптуватися до нових умов. Інвестиції роботодавців у розвиток своїх працівників часто виявляються більш ефективними, ніж технічне переоснащення, але зростаюча мобільність робочої сили ставить перед фінансово-економічною безпекою нові виклики. Збільшення частки цифрової економіки є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні та вимагає розроблення цільових програм в освітніх та соціальних сферах, що є критичним для підвищення фінансово-економічної безпеки на державному рівні. Все це актуалізує підняту нами тему статті.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ключові засади менеджменту персоналу на підприємстві були досліджені в роботах багатьох провідних науковців й практиків. До прикладу, Гавкалова Н. Л. і Маркова Н. С. [1] акцентують увагу на значенні інтелектуального капіталу як ключового ресурсу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автори детально розглядають стратегії управління знаннями та їх вплив на фінансову безпеку організацій. Вюгіна Д. М. [2] досліджує, як цифровізація впливає на медіаіндустрію і які стратегії можуть використовувати підприємства для адаптації до нових умов споживання контенту. Ці стратегії набувають особливої важливості для підвищення економічної стабільності в швидко змінюваних умовах ринку. Воронка О. З. [3] зосереджується на важливості кадрової безпеки, особливо в сфері високих технологій. Автор аналізує сис-

тему заходів, спрямованих на захист і розвиток талантів в умовах постійних інновацій та технологічних змін. Жуков С. А., Зеліч В. В., та Сойма С. Ю. [4] висвітлюють механізми формування та інвестицій у людський капітал, які є критично важливими для забезпечення довгострокової стабільності і зростання підприємств. Д. П. Мельничук [5] досліджує демографічні та соціально-економічні аспекти формування людського капіталу, підкреслюючи його значення для загальноекономічного розвитку та стабільності. Ці роботи спільно надають цілісний погляд на комплекс проблем і стратегій управління персоналом на підприємствах, які відіграють ключову роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах.

Носик О. М. [6] висвітлює структурні та функціональні аспекти людського капіталу, які впливають на ефективність використання ресурсів на підприємствах. Автор аналізує, як різні компоненти людського капіталу сприяють загальній стабільності і безпеці організацій. Сем'ян О. В. [7] акцентує на важливості розуміння інтелектуальних аспектів управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Висвітлено стратегії розвитку талантів та знань в контексті змінливого економічного середовища. Скворцова О. В. [8] розглядає ключові фактори, що впливають на процес інтелектуалізації працівників. Вона вказує на необхідність врахування цих детермінантів для формування ефективної робочої стратегії, здатної відповідати на виклики сучасної економіки. Фишер С. [9] проводить глибокий аналіз економічних теорій, пов'язаних з капіталом і доходом, вказуючи на складність і многовимірність цих концепцій у контексті глобалізації і технологічних змін. Панченко В. А. [10] досліджує стратегії управління кадровою безпекою, спеціалізуючись на протидії загрозам зсередини організації. Монографія забезпечує комплексний підхід до розуміння та вирішення проблем, пов'язаних з інсайдерськими загрозами.

Незважаючи на численні досягнення, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме впливу менеджменту на систему забезпечення фінансово-економічної безпеки, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність.

**Метою дослідження є** характеристика особливостей функціонування сучасного менеджменту персоналом на підприємстві. Основне завдання, що ставиться в межах цієї

статті стосується охарактеризувати ключові засади впливу менеджменту персоналу на систему забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент персоналом є ключовим елементом організаційного управління, який фокусується на ефективному та дієвому використанні людських ресурсів. За своєю суттю менеджмент персоналом включає нагляд за всіма аспектами відносин між співробітниками в організації. Це включає набір, навчання, розвиток і адміністрування політик, які регулюють добробут співробітників і культуру на робочому місці. Суть менеджменту персоналом полягає у його здатності узгоджувати стратегічні цілі організації з продуктивністю та розвитком її робочої сили.

Ефективне управління персоналом виходить за рамки адміністративних завдань та поглиблюється у створення надійної організаційної культури та лідерського конвеєра, який сприяє зростанню, інноваціям та постійному вдосконаленню. Воно відіграє вирішальну роль у формуванні організаційного середовища, впливаючи на ставлення, поведінку та компетенції співробітників. Таке стратегічне узгодження необхідно для того, щоб організації могли адаптуватися до ділового середовища, що швидко змінюється, вирішувати нові завдання, впроваджувати інновації і зберігати конкурентну перевагу. Цей процес включає розуміння унікальної динаміки і потреб як організації, так і її робочої сили, що робить його центральною функцією в досягненні організаційних цілей (табл. 1).

Менеджмент персоналом істотно впливає на здатність організації утримувати кваліфікова-

них і цінних співробітників. Утримання працівників має вирішальне значення, оскільки вартість набору та навчання нових співробітників суттєво вища, ніж утримання існуючих кваліфікованих працівників. Ефективні методи менеджменту персоналом, такі як справедлива та конкурентоспроможна компенсація, програми визнання, можливості кар'єрного зростання та ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям, є невід'ємною частиною розвитку задоволеності та лояльності працівників. Звертаючись до цих аспектів, менеджери з персоналу працюють над створенням позитивного та захоплюючого робочого середовища, в якому співробітники почуваються цінними та мотивованими в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки. Крім того, емоційна та професійна підтримка, що надається за допомогою ефективних методів менеджменту персоналом, допомагає знизити стрес та вигорання на робочому місці, які є суттєвими факторами, що впливають на плинність кадрів. Управління персоналом також включає стратегії вирішення конфліктів і позитивної культури на робочому місці, які підвищують згуртованість команди і знижують ймовірність конфліктів, які в іншому випадку могли б призвести до незадоволеності співробітників і плинності кадрів. Таким чином, менеджмент персоналом безпосередньо впливає на здатність організації утримувати своїх найздібніших співробітників, тим самим стабілізуючи робочу силу та зводячи до мінімуму збої, спричинені високою плинністю кадрів.

Вплив менеджменту персоналом поширюється на показники ефективності підприємства, такі як продуктивність, прибутковість

Таблиця 1

**Характеризуючі ознаки сутності менеджменту персоналу на сучасному підприємстві**

Стратегічний підхід	Орієнтація на людський капітал	Гнучкість та адаптивність
Менеджмент персоналу відіграє стратегічну роль у формулюванні і реалізації бізнес-стратегії підприємства. Він не тільки допомагає у підборі та навчанні співробітників, але й сприяє розробці стратегій залучення та утримання талантів, що безпосередньо впливає на досягнення довгострокових безпекових цілей	Сучасний менеджмент персоналу визнає співробітників як ключовий актив організації. Зосередження уваги на розвитку, мотивації та задоволеності працівників є важливим для підвищення продуктивності та інноваційності	У відповідь на швидкі зміни в бізнес-середовищі, менеджмент персоналу повинен бути гнучким і адаптивним. Це означає здатність швидко адаптуватися до нових технологій, змін у законодавстві та коливань на ринку праці

Джерело: власні дослідження

та частка ринку. Ефективні стратегії управління персоналом пов'язані з підвищенням продуктивності праці співробітників за допомогою цільових програм навчання та систем управління продуктивністю, які заохочують високу продуктивність та винагороджують внесок у організаційний успіх. Створюючи середовище, що сприяє залученості співробітників та задоволеності роботою, організації можуть підвищити рівень продуктивності в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки. Більше того, методи менеджмент персоналом допомагають розвивати культуру інновацій, заохочуючи креативність та надаючи можливості для професійного зростання. Це особливо важливо в сучасних ринкових умовах, що швидко змінюються і технологічно орієнтовані, де підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, щоб залишатися актуальними і конкурентоспроможними. Крім того, ефективне управління персоналом гарантує, що підприємства можуть швидко адаптуватися до змін та проблем у діловому середовищі, маючи стійку та гнучку робочу силу (табл. 2).

Нарешті, підприємства з сильними методами управління персоналом зазвичай мають більш високі показники задоволеності клієнтів, оскільки співробітники, які добре навчені і задоволені своїм робочим місцем, з більшою ймовірністю будуть надавати чудове обслуговування клієнтів. Це не лише покращує репутацію підприємства, а й впливає на довгострокову прибутковість та життєздатність. Таким чином, стратегічна інтеграція менеджменту персоналом з організаційними цілями відіграє вирішальну роль у досягненні бізнес-

результатів та підвищенні загальної продуктивності в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що українські підприємства активно розвивають свої системи фінансово-економічної безпеки, адаптуючись до швидко змінюваних умов господарювання. Зростає розуміння, що захист економічних і фінансових інтересів вимагає цілісного підходу, спонукає до більшої уваги до кожного аспекту цього процесу, зокрема до виявлення та протидії потенційним внутрішнім та зовнішнім ризикам. Тим не менш, існує нерівномірність в моніторингу: оцінка фінансової безпеки охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, в той час як інші аспекти часто зосереджуються лише на внутрішніх загрозах. Це особливо видно в аспекті кадрової безпеки, де реакція на внутрішні проблеми є швидкою, але зміни на ринку праці залишаються поза увагою. Такий обмежений підхід знижує ефективність системи фінансово-економічної безпеки для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи специфіки. Основою для цього є той факт, що в сучасних умовах робоча сила стає ключовим ресурсом, від якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність продукції, робіт та послуг. Цифрова трансформація, як вже зазначалося, змінює роль робочої сили, де автоматизація веде до зменшення чисельності працівників, але збільшує значення кожного окремого виконавця у кінцевому результаті. Пошук і розвиток кваліфікованих працівників, їх професійне зростання і створення умов для ефективної роботи, що включає захист їхніх інтересів, відкривають

Таблиця 2

**Безпековий аспект в системі менеджменту персоналу сучасного підприємства**

Фінансова безпека	Економічна стійкість	Кадрова політика та безпека
<p>Фінансова безпека в управлінні персоналом полягає у забезпеченні захисту від фінансових шахрайств та корупції. Це включає контроль за дотриманням бюджетних розподілів, аудит і контроль за витратами, що пов'язані з персоналом</p>	<p>Економічний аспект безпеки зосереджений на стійкості підприємства в умовах змінних економічних сценаріїв. Він включає стратегії збереження та розвитку кадрового потенціалу відповідно до економічних потреб та можливостей підприємства</p>	<p>Кадрова безпека охоплює аспекти захисту інформації та конфіденційності, які стосуються персональних даних співробітників, а також забезпечення здоров'я та безпеки на робочому місці. Важливо також забезпечувати захист від несанкціонованого доступу до конфіденційних даних співробітників через сучасні технологічні рішення.</p>

Джерело: власні дослідження



нові можливості для зміцнення фінансово-економічної безпеки.

У контексті викликів, які ставить менеджмент персоналу на підприємствах перед системою забезпечення фінансово-економічної безпеки, значний інтерес представляє подальше дослідження впливу цифровізації. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, можуть револю-

ціонізувати методи залучення, навчання та оцінки персоналу, а також змінити підходи до їх мотивації і утримання. Важливо дослідити, яким чином цифрові інструменти можуть підвищити ефективність робочих процесів та водночас забезпечити дотримання фінансової безпеки підприємства, мінімізуючи вразливість перед зовнішніми і внутрішніми загрозами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
2. Вюгіна Д. М. Цифрові стратегії медіабізнесу в умовах змінного медіаспоживання. *Медіапростір*. 2016. Вип. 4. С. 4–12.
3. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 230 с.
4. 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.
5. Людський капітал України: демографічні передумови та соціально-економічні чинники формування : кол. монографія / за ред. Д. П. Мельничука. Житомир : ЖДТУ, 2014. 317 с.
6. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. С. 23–26.
7. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 141–145.
8. Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 53–56.
9. Фишер С. Природа капіталу і доходу. Київ : Вид-во ВеселкаА, 2011. 864 с.
10. Панченко В. А. Методологічні засади протидії інсайдерам у системі кадрової безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2018. 386 с.

#### REFERENCES:

1. Havkalova, N. L., & Markova, N. S. (2006). Formuvannia ta vykorystannia intelektualnogo kapitalu [Formation and use of intellectual capital]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. [in Ukrainian].
2. Vyuina, D. M. (2016). Tsyfrovi stratehii mediabiznesu v umovakh zminnoho mediaspozhyvannia [Digital strategies of media business in the conditions of changing media consumption]. *Mediaprostir*, (4), 4–12. [in Ukrainian].
3. Voronka, O. Z. (2020). Mekhanizm zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstv vysokotekhnolohichnoho sektoru ekonomiky [Mechanism of ensuring the personnel security of enterprises in the high-tech sector of the economy]. Lviv: Halytska Vydavnycha Spilka. [in Ukrainian].
4. Zhukov, S. A., Zelych, V. V., & Soyma, S. Yu. (2019). Liudskyy kapital v ekonomichnii systemi suchasnoho suspilstva: mekhanizm formuvannia, investytsii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Human capital in the economic system of modern society: formation mechanism, investments, and development prospects in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (2), 105-109. [in Ukrainian].
5. Liudskyy kapital Ukrainy: demohrafichni peredumovy ta sotsialno-ekonomichni chynnyky formuvannia [Human capital of Ukraine: demographic preconditions and socio-economic factors of formation]. (2014). Zhytomyr: ZhDTU, edited by D. P. Melnychuk. [in Ukrainian].
6. Nosik, O. M. (2014). Strukturno-funktsionalni kharakterystyky liudskoho kapitalu [Structural-functional characteristics of human capital]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (6), 23–26. [in Ukrainian].
7. Semyan, O. V. (2011). Intelektualizatsiia liudskoho kapitalu pidpriemstva [Intellectualization of the human capital of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4(16), 141–145. [in Ukrainian].

8. Skvortsova, O. V. (2015). Determinanty intelektualizatsii liudskoho kapitalu v protsesi trudovoi diialnosti [Determinants of the intellectualization of human capital in the labor activity]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3(31), 53–56. [in Ukrainian].
9. Fysher, S. (2011). Pryroda kapitalu i dokhodu [The nature of capital and income]. Kyiv: Vyd-vo Veselka. [in Ukrainian].
10. Panchenko, V. A. (2018). Metodolohichni zasady protydii insaideram u systemi kadrovoi bezpeky pidpryiemstva [Methodological principles of countering insiders in the system of personnel security of the enterprise]. Kharkiv: Machulin. [in Ukrainian].