

# ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

©2024 ВАСІЛЬЄВА Л. М., МІНЬКОВСЬКА А. В., ІРЗА А. М.

УДК 65.012.8:331.1  
JEL: M11; M12; M21

## Васильєва Л. М., Мінковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі

Мета статті полягає в дослідженні процесу формування кадрової безпеки як напрямку стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. Наголошено, що кадрова безпека є критично важливим аспектом стратегії управління персоналом. Формування кадрової безпеки є стратегічним фактором, який дозволяє підприємству не тільки захищатися від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто погляди дослідників на визначення поняття «кадрова безпека» та визначено, що це комплексна система заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом. Проведено аналіз загроз кадровій безпеці підприємства та встановлено, що вони можуть мати різноманітний характер і впливати на його стабільність, ефективність і конкурентоспроможність. Обґрунтовано основні принципи формування кадрової безпеки підприємства, які виступають основними правилами та підходами, що допомагають забезпечити стабільність і захист від ризиків, пов'язаних з персоналом. Наголошено, що організація розробки стратегії управління персоналом є ефективною тоді, коли застосовується системний підхід, який забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів управління, врахування взаємозв'язків між ними, гнучкість і здатність адаптуватися до змін, залучення всіх рівнів організації, а також забезпечення кадрової безпеки. Встановлено, що стратегічний підхід до управління кадровою безпекою є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, який спрямований на підтримку стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Ключові слова:** бізнес-середовище, кадрова безпека, підприємство, ризики, стратегія, управління персоналом.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.**

**Васильєва Леся Миколаївна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

**E-mail:** l.m.vas@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4551-4105>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAQ-2300-2020>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57536749900>

**Мінковська Альона Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

**E-mail:** natan23@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>

**Ірза Аліна Миколаївна** – студентка, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

**E-mail:** irzaalina43@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-9393-3607>

UDC 65.012.8:331.1  
JEL: M11; M12; M21

## Vasilieva L. M., Minkovska A. V., Irza A. M. Formation of Personnel Security as a Direction of Staff Management Strategy in the Business Environment

The aim of the article is to study the process of formation of personnel security as a direction of staff management strategy in the business environment. It is emphasized that personnel security is a critical aspect of the HR strategy. The formation of personnel security is a strategic factor that allows the enterprise not only to protect itself from internal and external threats, but also to ensure stable development in a competitive business environment. Analyzing, systematizing and generalizing the scientific works of many authors, the views of researchers on the definition of the concept of «personnel security» are considered and it is determined that this is a complex system of measures aimed at protecting the interests of the enterprise from possible threats related to personnel. The analysis of threats to the personnel security of the enterprise has been carried out and it is established that they can have a diverse nature and affect the enterprise's stability, efficiency and competitiveness. The basic principles of the formation of personnel security of the enterprise, which are the basic rules and approaches that help to ensure stability and protection from risks associated with staff, are substantiated. It is emphasized that the organization of the development of a personnel management strategy is effective when a systematic approach is applied, which provides comprehensive coverage of all aspects of management, taking into account the interrelations between them, flexibility and the ability to adapt to changes, involvement of all levels of the organization, as well as ensuring personnel security. It is determined that a strategic approach to personnel security management is a key element of the overall strategy of the enterprise, which is aimed at maintaining the sustainability, efficiency and competitiveness of the enterprise in the modern business environment.

**Keywords:** business environment, personnel security, enterprise, risks, strategy, personnel management.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 8.**

**Vasilieva Lesja M.** – D. Sc. (Public Administration), Professor, Professor of the Department of Accountancy, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University (25 Academika Serhiia Yefremova Str., Dnipro, 49027, Ukraine)

E-mail: l.m.vas@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4551-4105>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAQ-2300-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57536749900>

**Minkovska Alona V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accountancy, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University (25 Academika Serhiia Yefremova Str., Dnipro, 49027, Ukraine)

E-mail: natan23@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>

**Irza Alina M.** – Student, Dnipro State Agrarian and Economic University (25 Academika Serhiia Yefremova Str., Dnipro, 49027, Ukraine)

E-mail: irzaalina43@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9393-3607>

Зміни, що відбуваються в нашій країні останніми роками, значно вплинули на соціально-трудова сферу, загострили протиріччя між найманими працівниками та власниками капіталу. Це призвело до появи нових загроз у соціально-трудова відносинах, які ще не були повністю досліджені, а традиційні загрози набули нових характеристик. За цих умов діяльність щодо забезпечення кадрової безпеки стає критично важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на управління персоналом і сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці.

Кадрова безпека є критично важливим аспектом стратегії управління персоналом. Формування кадрової безпеки є стратегічним фактором, який дозволяє підприємству не тільки захищатися від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Кадрова безпека допомагає зберігати та примножувати людський капітал, що є одним із найцінніших ресурсів підприємства. Вона сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню його привабливості як роботодавця та забезпеченню довгострокової ефективності бізнесу. Системний підхід до формування кадрової безпеки дозволяє підприємству зберігати стабільність, підвищувати ефективність, забезпечувати продуктивність і досягати довгострокового успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Питання щодо формування кадрової безпеки, розробки стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі постійно знаходиться в полі зору, а результати таких досліджень, розкриті у працях Аблязова Н., Вітик Б., Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В., Сорока А., Черчик Л. та ін., стали науковим підґрунтям для даного дослідження.

Попри те, що даному питанню приділяється значна увага серед науковців, відмітимо, що все ж таки потребує подальшого дослідження питання щодо принципів формування кадрової безпеки, визначення складових стратегічного підходу до управління кадровою безпекою.

Метою даної роботи є дослідження процесу формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі.

Забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є критично важливим напрямом стратегії управління персоналом, який спрямований на збереження стабільності, ефективності та безперервності роботи підприємства. Кадрова безпека передбачає захист підприємства від потенційних загроз, пов'язаних з персоналом, таких як відтік ключових працівників, недостатня кваліфікація кадрів, конфлікти в колективі тощо.

Поняття «кадрова безпека» відображає здатність підприємства захищати свої ресурси від загроз, що виникають у процесі управління персоналом. Проте серед фахівців і науковців немає єдиної думки щодо сутності цього поняття, що свідчить про його багатогранність і залежність від контексту управлінської діяльності. Пропонуємо розглянути різні точки зору щодо дефініції «кадрова безпека».

Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. вважають, що кадрова безпека – це «захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом, що включає управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення працівників» [3]. Відмітимо, що основна увага приділяється забезпеченню стабільності та безперервності бізнесу через контроль за ключовими аспектами роботи з кадрами. Аблязова Н. Р. визначає кадрову безпеку як «процес мінімізації ризиків, пов'язаних з поведінкою персоналу, включно з мотиваційними аспектами, етичними нормами та корпоративною культурою» [1]. У даному підході автор лише робить акцент на створенні умов, які б стимулювали працівників в інтересах підприємства. Зубарева Г. М. розглядає дану дефініцію як «елемент економічної безпеки підприємства, де ключовими аспектами є ефективність управління витратами на персонал і забезпечення максимальної віддачі від вкладених

інвестицій у розвиток людських ресурсів [5]. Як відмічають Воронько-Невідніча Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М., кадрова безпека це, передусім, «система взаємодії, яка здійснюється працівниками суб'єкта господарювання, тому процес формування та її впровадження – це постійний процес, який вимагає застосування превентивних заходів щодо нівелювання ризиків та загроз» [4].

Узагальнюючи різні підходи до визначення «кадрова безпека», можна сказати, що це комплексна система заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом. Воно включає правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом, мінімізацію ризиків, пов'язаних з поведінкою працівників, ефективне управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення працівників, а також забезпечення економічної ефективності підприємства через оптимізацію витрат на людські ресурси та максимізацію віддачі від інвестицій у їх розвиток. Кадрова безпека також охоплює аспекти корпоративної культури та етичних норм, що стимулюють працівників до ефективної та безперебійної роботи на благо підприємства.

Відмітимо, що в мінливому середовищі завжди присутні ті чи інші загрози. Загрози кадровій безпеці – це будь-який фактор або обставина, що може негативно вплинути на стабільність, ефективність і функціонування підприємства через проблеми, пов'язані з персоналом.

Загрози кадровій безпеці підприємства можуть мати різноманітний характер і впливати на його стабільність, ефективність і конкурентоспроможність. На нашу думку, найбільш поширеними загрозами можуть бути такі:

1. *Відтік ключових працівників.* Втрата кваліфікованих співпрацівників, особливо тих, хто володіє критичними знаннями та навичками, може значно вплинути на продуктивність і стійкість бізнесу.
2. *Недостатня кваліфікація персоналу.* Невідповідність професійних знань і навичок працівників вимогам ринку може призвести до зниження якості продукції або послуг, а також втрати конкурентних переваг.
3. *Конфлікти в колективі.* Внутрішні конфлікти, включно з міжособистісними суперечками, можуть створювати напруженість, знижувати продуктивність і підвищувати рівень стресу в колективі.
4. *Несанкціоноване розголошення конфіденційної інформації* [6]. Витік внутрішньої інформації, такої як комерційні таємниці або інте-

лектуальна власність, може поставити під загрозу конкурентну позицію підприємства.

5. *Порушення трудової дисципліни.* Недотримання працівниками правил і стандартів підприємства може призвести до збільшення кількості помилок, порушення норм безпеки та загального зниження ефективності роботи.
6. *Високий рівень плинності кадрів.* Часті зміни персоналу можуть викликати додаткові витрати на найм і навчання, а також порушувати стабільність робочих процесів.
7. *Нелояльність персоналу.* Низький рівень залученості та лояльності працівників може призвести до зниження мотивації, відсутності ініціативи та збільшення ймовірності конфліктних ситуацій.
8. *Юридичні ризики* [4]. Неправомірні дії працівників, такі як порушення трудового законодавства або контрактних зобов'язань, можуть призвести до юридичних проблем і фінансових втрат для підприємства.
9. *Соціальні та демографічні зміни.* Зміни в соціально-демографічному складі робочої сили (наприклад, старіння населення або відтік фахівців за кордон, що наразі дуже актуально, враховуючи, що Україна перебуває під російською агресією) можуть створити дефіцит кваліфікованих кадрів.

Загрози кадровій безпеці можуть суттєво впливати на роботу підприємства, тому важливо регулярно оцінювати ці ризики та вживати відповідних заходів для їх мінімізації.

Сорока А. В. наголошує на тому, що принципи формування кадрової безпеки необхідно розглядати як складовий елемент стратегії управління персоналом на підприємстві [7].

Відмітимо, що управління кадровою безпекою включає в себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, ефективності та стійкості роботи підприємства через оптимальне управління людськими ресурсами. Ці принципи охоплюють всі етапи процесу управління персоналом – від підбору та навчання до мотивації й утримання працівників, а також включають елементи прогнозування, попередження та реагування на можливі загрози.

Ми погоджуємося з Кравченко В. О., що кадрова безпека є не тільки частиною стратегії управління персоналом, але й фундаментальною основою, що забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей підприємства [6].

Пропонуємо розглянути принципи формування кадрової безпеки підприємства, які висту-

пають основними правилами та підходами, що допомагають забезпечити стабільність і захист від ризиків, пов'язаних з персоналом (табл. 1).

Застосування цих принципів дозволяє підприємству ефективно захищати свої інтереси, знизувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток завдяки правильно організованому управлінню кадровими ресурсами.

Вітик Б. М. наголошує на тому, що організація розробки стратегії управління персоналом вважається ефективною, коли застосовується системний підхід [2]. Ми підтримуємо думку про те, що системний підхід забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів управління персоналом, враховуючи взаємозв'язок між різними елементами, такими як набір, відбір, мотивація, розвиток, оцінка ефективності та звільнення працівників [3].

Наголосимо, що системний підхід щодо управління персоналом передбачає:

1. *Інтеграцію.* Усі процеси управління персоналом мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. Наприклад, процеси набору та відбору повинні враховувати довгострокові потреби підприємства, а система мотивації – стимулювати розвиток необхідних компетенцій. Так, у розробці стратегії управління персоналом усе більше уваги приділяється таким аспектам, як на-

бір, відбір і звільнення персоналу, оскільки ці процеси безпосередньо впливають на кадрову безпеку підприємства. Ефективний набір і відбір персоналу допомагає забезпечити те, що підприємство залучає працівників з необхідними кваліфікаціями, навичками та цінностями, які відповідають цілям і культурі компанії. Це знижує ризики, пов'язані з недостатньою компетенцією або невідповідністю працівників вимогам посади. Водночас процес звільнення також важливий з точки зору безпеки, оскільки він має бути ретельно спланованим і юридично обґрунтованим, щоб мінімізувати потенційні конфлікти, втрати конфіденційної інформації або інші негативні наслідки. Загалом, управління цими процесами дозволяє підприємству підтримувати стабільність, уникати кадрових загроз і забезпечувати довгострокову ефективність роботи.

2. *Цілісність.* Розробка стратегії управління персоналом повинна враховувати всі рівні підприємства – від стратегічного до оперативного. Це дозволяє узгоджувати цілі управління персоналом з місією та баченням підприємства.
3. *Гнучкість та адаптивність.* Стратегія повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому бізнес-се-

**Таблиця 1**

**Принципи формування кадрової безпеки підприємства**

Принцип	Зміст
Системності	Кадрова безпека повинна бути інтегрованою частиною загальної системи управління безпекою підприємства. Це означає врахування всіх аспектів роботи з персоналом у контексті загальних стратегічних цілей компанії
Превентивності	Основна увага приділяється запобіганню ризиків через їх ранню ідентифікацію та аналіз. Це включає розробку та впровадження заходів, які знижують ймовірність виникнення загроз
Безперервності	Формування кадрової безпеки є постійним процесом, який вимагає регулярного перегляду та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Комплексності	Забезпечення кадрової безпеки включає одночасне врахування всіх можливих аспектів, таких як юридичні, економічні, організаційні, соціальні та психологічні фактори
Відповідності	Заходи з кадрової безпеки повинні відповідати розміру, специфіці та потребам конкретного підприємства. Це означає, що стратегія та інструменти управління мають бути адаптовані до конкретних умов і ризиків
Законності	Усі дії, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки, повинні здійснюватися в рамках чинного законодавства, з дотриманням прав і свобод працівників
Адаптивності	Система кадрової безпеки повинна бути гнучкою, здатною швидко реагувати на нові виклики і зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі
Участі	Усі працівники підприємства мають бути залучені до процесу забезпечення кадрової безпеки, розуміти його важливість і бути мотивованими до участі в заходах з її підтримки
Ефективності	Усі заходи, що вживаються для забезпечення кадрової безпеки, мають бути результативними з точки зору досягнення поставлених цілей і раціональними з погляду використання ресурсів

редовищі, включно з ринковими умовами, технічним розвитком, змінами в законодавстві або соціальними тенденціями.

4. *Безперервний розвиток.* Системний підхід включає постійний моніторинг і вдосконалення стратегії управління персоналом. Це забезпечує можливість своєчасно виявляти та коригувати недоліки або реагувати на нові виклики.
5. *Залучення керівництва та співпрацівників.* Важливо, щоб як керівництво, так і працівники були залучені до процесу розробки та впровадження стратегії. Це підвищує ефективність її реалізації та сприяє формуванню корпоративної культури.
6. *Забезпечення кадрової безпеки.* Усі етапи та елементи стратегії мають враховувати аспекти кадрової безпеки, що включає як захист від ризиків, так і створення умов для стабільного розвитку людського капіталу.

Отже, системний підхід дозволяє підприємству створити злагоджену, ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгостроковий успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою спрямований на забезпечення довго-

строкової стабільності й ефективності підприємства шляхом управління ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами. Він дозволяє передбачити потенційні загрози та завчасно вжити заходів для їхньої мінімізації або усунення.

На думку Черчик Л. М., стратегічний підхід передбачає моніторинг і управління внутрішніми загрозами, такими як саботаж, шахрайство або витік конфіденційної інформації, що захищає підприємство від потенційних втрат [8]. Вітик Б. М. переконаний, що завдяки стратегічному управлінню підприємство може гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, швидко адаптуючи кадрові процеси під нові умови, що мінімізує негативні наслідки [2].

Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою включає такі складові (рис. 1).

Хочемо відмітити, що забезпечення кадрової безпеки є ключовим елементом стратегії управління персоналом, що дозволяє не лише захистити підприємство від потенційних загроз, а й забезпечити його стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Наголосимо, що стратегічний підхід до управління кадровою безпекою є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, який спрямований на підтримку стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.



Рис. 1. Складові стратегічного підходу до управління кадровою безпекою

Таким чином, стратегія управління персоналом у бізнес-середовищі передбачає комплексний план дій, спрямований на ефективне використання людських ресурсів для досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає узгодження кадрових практик і політик із загальною стратегією бізнесу, забезпечення розвитку та мотивації персоналу, а також створення умов для максимальної продуктивності та інновацій. Стратегія управління персоналом є ключовим інструментом, який дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін і досягати своїх стратегічних рішень.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є критично важливим напрямом стратегії управління персоналом, який спрямований на збереження стабільності, ефективності та безперервності роботи підприємства. Загрози кадровій безпеці – це будь-який фактор або обставина, що може негативно вплинути на стабільність, ефективність і функціонування підприємства через проблеми, пов'язані з персоналом. Принципи формування кадрової безпеки дозволяють підприємству ефективно захищати свої інтереси, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток завдяки правильно організованому управлінню кадровими ресурсами. Стратегічний підхід до управління кадровою безпекою є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, який спрямований на підтримку стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2. С. 66–69.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>
3. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>
4. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>

5. Зубарева Г. М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 216–227.  
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.21>
6. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 3. С. 15–23.
7. Сорока А. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53–63.  
DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.4\(68\).2018.53-63](https://doi.org/10.33987/vsed.4(68).2018.53-63)
8. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/407423.pdf>

## REFERENCES

- Abliazova, N. R. "Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Personnel Security in Enterprise Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
- Cherchuk, L. "Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva" [The Personnel Security Management in the Personnel Management System of the Enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 4 (2017): 57-61.  
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/407423.pdf>
- Kravchenko, V. O. "Kadrovі ryzyky v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii" [Personnel Risks in the Personnel Management System of the Organization]. *Ekonomika i Finansy*, no. 3 (2016): 15-23.
- Soroka, A. V. "Zabezpechennia kadrovoi bezpeky yak funktsiia upravlinnia personalom" [Personnel Security Providing as a Function of Personnel Management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4 (2018): 53-63.  
DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.4\(68\).2018.53-63](https://doi.org/10.33987/vsed.4(68).2018.53-63)
- Vityk, B. M. "Kadrova bezpeka pidpriemstva: teoretychni zasady zabezpechennia" [Personnel Security of the Enterprise: Theoretical Fundamentals of Security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 2 (2024): 66-69.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>
- Voronko-Nevidnycha, T. V., Demydenko, L. M., and Zdorov, V. M. "Osoblyvosti formuvannia ta zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva" [Peculiarities of Forming and Ensuring Human Resources Security in the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 28 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
- Zhyvko, Z. B., Martyn, O. M., and Voronka, O. Z. "Kadrova bezpeka cherez pryzmu poniatiiino-katehoriialnogo aparatu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva"

[Personnel Security Through the Prism of the Conceptual and Categorical Apparatus of Economic Security of the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 22 (2018): 165-171. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>  
Zubarieva, H. M. "Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu biznesu yak instrument aktyvizatsii rehionalnoho ro-

zvytku v povoiennyi period" [Management of Personnel Security of Business as a Tool of Activation of Regional Development in the Post-War Period]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (2022): 216-227.  
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.21>

УДК 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>

## АНАЛІЗУВАННЯ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2024 АВГУСТИН Р. Р., ДЕМКІВ І. О., ТРЕПЕТ Н. М.

УДК 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

### Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації

У статті актуалізується проблематика управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на торговельній діяльності, в умовах цифрової трансформації економіки, суспільства, внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Метою дослідження визначено проведення аналізу та здійснення ідентифікації шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. Показано, що цифровізація є одним із найбільш актуальних трендів сучасності, який потрібно не тільки враховувати, але й використовувати у власних цілях, зокрема з метою підвищення фінансово-економічної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Ці завдання актуалізуються також і з огляду на значне ускладнення середовища функціонування вітчизняних підприємств і організацій, у т. ч. обумовленого негативними наслідками повномасштабної війни. Зроблено висновок, що значно гіршим наслідком стало зниження рівня конкурентоспроможності підприємств більшості видів економічної діяльності. Відповідно, за такої ситуації підприємства не спроможні витримувати конкурентну боротьбу не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку. Констатовано, що всі ці процеси послаблюють конкурентоспроможність економіки України, призводять до погіршення передумов для соціально-економічного розвитку території. Доведено, що з метою зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах цифровізації необхідно працювати над упровадженням в дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації слід впровадити конкретний механізм, який передбачає: поглиблене вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій; ухвалення рішень щодо ефективного використання ресурсів; визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії та формування корпоративної культури відповідно до стратегії; участь вищого керівництва в реалізації стратегії; створення системи контролю за реалізацією стратегії; впровадження системи мотивації та заохочення персоналу.

**Ключові слова:** підприємства, конкурентоспроможність, менеджмент, стратегічний менеджмент, цифровізація, цифрова трансформація, бізнес, інформаційно-комунікаційні технології.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.

**Августин Руслан Ростиславович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

**E-mail:** [avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-6692-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194410150>

**Демків Ірина Олегівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

**E-mail:** [demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210552056>

**Трепет Назарій Михайлович** – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

**E-mail:** [nazar.trepet@gmail.com](mailto:nazar.trepet@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-4762-3835>

UDC 336.2

JEL: D20; D24; E61; H40; H54; L86

### Avhustyn R. R., Demkiv I. O., Trepet N. M. Analysis and Identification of Ways to Improve the Company's Competitive Strategy in the Conditions of Digitalization

The article updates the issues of managing the competitiveness of business entities specializing in trade activities in the conditions of digital transformation of the economy, society, internal and external business processes. The aim of the study is to analyze and identify ways to improve the company's competitive strategy in conditions of digitalization. It is shown that digitalization is one of the most relevant modern trends, which should not only be taken into account,