

УДК 330.1:331.1

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-11

*Н.В. ЗАЧОСОВА,*  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,*  
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

*А.О. КОВАЛЕНКО,*  
*аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки,*  
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0003-1986-6878>

*Д.М. КУЦЕНКО,*  
*аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки,*  
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0001-6379-2330>

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

Розроблено інформаційний базис з метою забезпечення потреби модернізації кадрової політики підприємства для ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції та реалій світу BANI. Обґрунтовано необхідність трансформації механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання та кадрової складової забезпечення його функціонування відповідно до потреб часу. Виявлено та систематизовано ризики Четвертої промислової революції, які треба враховувати в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства. До переліку кадрових ризиків віднесено: низький рівень цифрової грамотності персоналу; розробку стратегічних планів людиною без фахової підготовки; використання працівниками незахищених каналів для комунікації та роботи з інформаційним ресурсом; усунення персоналу від багатьох бізнес-процесів (їх автоматизація); низький рівень *hard skills* при роботі з новим обладнанням; низький рівень *soft skills*; надмірне навантаження персоналу інформацією, зокрема непотрібною конкретному працівнику; небажання до навчання впродовж життя та підвищення кваліфікації, неефективне витрачання часу у процесі роботи з гаджетами; недбале ставлення до збереження та використання особистої і корпоративної інформації. Визначено, яким характеристикам має відповідати механізм управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання для забезпечення ефективності функціонування та досягнення мети свого існування в умовах Індустрії 4.0. Основними серед них є: системність і послідовність планування інновацій, конкретні зрозумілі КРІ та періодичність їх оцінювання, орієнтація на максимальний рівень цифровізації, розвиток і стимулювання лідерських якостей у фахівців з безпеки, максимальна кількість диверсифікованих інформаційно-кваліфікаційних технологій. Запропоновано напрями модернізації кадрової політики підприємств у реаліях Четвертої промислової революції та BANI World. Встановлено, які компетенції персоналу необхідні для управління фінансово-економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0.

*Ключові слова: кадрова політика, кадрові ризики, механізм, управління, Четверта промислова революція, Індустрія 4.0, фінансово-економічна безпека, BANI World.*

**Постановка проблеми.** Ліквідація бізнесу, особливо великих, стратегічно важливих підприємств, зокрема через припинення діяльності у період карантинів і локдаунів, а натеper – внаслідок воєнних дій – становить одну із найбільших загроз для фінансово-економічної безпеки національної економіки України. Тому інформаційна та консультативна підтримка економічно безпечного розвитку підприємницьких структур із мінімальними ризиками в умовах переходу до моделі Індустрії 4.0 є важливим теоретико-методологічним завданням, що має вирішуватися на державному рівні у формі створення стратегії розвитку підприємницької діяльності, а на рівні топ-менеджменту об'єктів критичної інфраструктури та решти суб'єктів підприємницької діяльності – необхідним кроком для подальшої еволюції і адаптації до нових економічних умов і викликів Четвертої промислової революції та умов BANI World є запровадження практики управління на засадах ефективної кадрової політики, послідовного стратегічного менеджменту та забезпечення фінансово-економічної безпеки.

З огляду на тенденції, які демонструє функціонування та розвиток сучасного бізнесу, мусимо констатувати відсутність у топ-менеджменту вітчизняних підприємств, у тому числі тих, що належать до переліку об'єктів критичної інфраструктури та формують основу системи національної безпеки, інформаційного забезпечення для формування концептуального підходу до управління фінансово-економічною безпекою їх бізнес-процесів. Водночас відсутніми у практиці роботи вітчизняних суб'єктів господарювання є парадигми вирішення управлінських завдань, пов'язаних із проявом ризиків середовища Індустрії 4.0 та вимушеними зупинками роботи у період військових дій, карантинних обмежень і локдаунів. На державному рівні залишається актуальною проблема побудови ефективних механізмів забезпечення національної безпеки з огляду на існування фінансової, енергетичної, продовольчої залежності від країн ЄС та у зв'язку з необхідністю

досягнення цілей сталого розвитку в перспективі. Важливу роль для вирішення окресленої проблематики відіграє кадровий потенціал економіки, а втрата Україною людського капіталу через війну стрімко знижує рівень його наявності та якості. В умовах ведення бойових дій і у період післявоєнного відновлення керівництву підприємств необхідно буде вирішити комплекс стратегічних завдань, пов'язаних з низьким рівнем ефективності підходів до управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів, в першу чергу у системі відбудови об'єктів критичної інфраструктури, що потребують перегляду через посилення глобалізаційних процесів, і є нині, у 2022 р., тим фактором, що став причиною слабкості вітчизняного економічного каркасу і не дозволяє досягти високого рівня економічної незалежності України та соціальної конвергенції з країнами ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Членами авторського колективу уже проводились дослідження щодо вирішення проблемних аспектів забезпечення економічної безпеки [1], кадрової безпеки [2], фінансової безпеки через інструментарій управління кадровими ризиками [3]. У своїх наукових пошуках співавтори часто зверталися до публікацій Л.О. Корчевської, яка пропонує адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства [4], що досить вдало підходять для реалії сучасного стану вітчизняної економічної системи. Для інформаційного підґрунтя уточнення впливу тенденцій Четвертої промислової революції на механізм управління фінансово-економічною безпекою вивчалися фахові статті таких вчених, як Н.В. Бутенко, А.Г. Кошук (досліджують аспекти цифрової трансформації підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0») [5]; О.С. Матвійченко, що конкретизує зміст, можливості та ризики концепції Індустрія 4.0 [6], Ю.Б. Іванов, який уточнює перелік ризиків, викликів і можливостей Індустрії 4.0 [7]. Основний теоретико-методологічний блок цього дослідження становлять

публікації, що стосуються різних векторів та інструментів управління персоналом [8–17], та актуальних інноваційних підходів до формування кадрової політики у практиці роботи суб'єктів господарської діяльності [18–22]. Водночас досить обмежена кількість інформації нині зустрічається у вітчизняному науковому просторі щодо проблематики адаптації кадрової політики суб'єктів господарювання до реалій BANI World. Ця абревіатура означає сукупність ознак світу, в якому провадять свою діяльність сучасні підприємства. Це такі характеристики, як B – brittle (ламкий, крихкий), A – anxious (стурбований, занепокоєний, заклопотаний, тривожний), N – nonlinear (нелінійний), I – incomprehensible (незбагнений, незрозумілий). Реакцією на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації є, у першу чергу, поведінка персоналу, тому підходи до роботи з працівниками в умовах BANI World мають зазнавати коректив відповідно до очікувань, бажань, потреб та інтересів персоналу. Врахування тенденцій Четвертої промислової революції у кадровій політиці підприємства також повинне мати місце, адже вони вимагають від працівників нового рівня знань, навиків і компетентностей для якісного виконання професійних обов'язків в умовах трансформації бізнес-процесів: їх цифровізації, автоматизації тощо.

**Метою статті** є розробка інформаційного базису для забезпечення модернізації кадрової політики підприємства для потреб механізму управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції та реалій світу BANI. Для успішного досягнення поставленої мети планується виконання таких важливих завдань: обґрунтувати необхідність трансформації механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання та кадрової складової забезпечення його функціонування відповідно до потреб часу; встановити та систематизувати ризики Четвертої промислової революції (у тому числі кадрові), які треба враховувати в управлінні фінансо-

во-економічною безпекою підприємства; виявити, яким характеристикам має відповідати механізм управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання для забезпечення ефективності функціонування та досягнення мети свого існування в умовах Індустрії 4.0; запропонувати напрями модернізації кадрової політики підприємств у реаліях Четвертої промислової революції та BANI World та встановити, які компетенції персоналу необхідні для управління фінансово-економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження бере свій початок ще у 2009 р. з вивчення загальних питань забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання різних форм власності та видів економічної діяльності. Тоді акцент було зроблено на функціонування фінансових установ, зважаючи на наслідки світової фінансової кризи 2008 р. Нині актуальність теми знову зростає, зважаючи на нові виклики – військові, технологічні, економічні, епідеміологічні, однак у фокусі наукового пошуку натеper опинилися питання збереження інтелектуально-кадрового капіталу для забезпечення функціонування макро- та мікроекономічних систем, розробки кадрової політики, що буде враховувати необхідність розвитку у персоналу компетентностей, які потрібні для роботи в умовах Четвертої промислової революції та реалій світу BANI. Аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених засвідчує, що усвідомлення необхідності забезпечення безперервного та ефективного функціонування підприємницьких структур для гарантування реалізації національних, колективних і приватних інтересів відбулося відносно недавно. Віддаючи належне науковцям, результати досліджень яких сприяли становленню теорії управління як сучасної галузі науки, доцільно зазначити, що нині відсутній оформлений теоретично й апробований практично підхід до розробки безпекоорієнтованої кадрової політики. Нині не існує універсальної парадигми управління, яку можна було б успішно використовувати

для підприємств різних видів економічної діяльності у середовищі Індустрії 4.0, у тому числі для організації ефективного кадрового менеджменту. На сьогодні відсутній концептуальний підхід до управління системою фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур з позиції протидії кадровим ризикам і розвитку кадрового потенціалу, а відповідно, не розроблені і парадигми вирішення управлінських завдань, пов'язаних із механізмом ефективної реалізації кадрової політики для задоволення потреб та інтересів працівників. Донедавна керівництво вітчизняних підприємств застосовувало у боротьбі з ризиками лише два інструменти – страхування та регулятивні норми (на рівні підприємства – норми безпеки, регламенти, інструкції). На разі таких заходів недостатньо: постійно змінюються, трансформуються, коригуються умови ведення бізнесу, зростає репутаційний ризик, збільшується відповідальність керівництва суб'єктів господарювання за прийняття управлінських рішень на мікрорівні, а державних службовців – на національному рівні. Неefективне управління та недієва кадрова політика суб'єктів господарської діяльності, незалежно від рівня їх значимості для стану національної безпеки, завдають шкоди економічному розвитку країни, оскільки призводять до втрати ресурсів внаслідок банкрутств учасників економічних відносин.

Тенденції Четвертої промислової революції повільно охоплюють сферу вітчизняного бізнесу. Тому управлінський персонал наразі ще має час підготувати кадровий потенціал суб'єктів господарювання до тих реалій, у яких дещо згодом йому доведеться працювати. Проявами Індустрії 4.0 для сфери бізнесу є:

- цифровізація бізнес-процесів і середовища ведення бізнесу;
- автоматизація виробничих відносин і сфери управління;
- зростання рівня інноваційної активності підприємств;
- збільшення обсягів досліджень і розробок у числі операцій суб'єктів господарської діяльності;

- збільшення обсягів інформації, якою мають оперувати фахівці для управління діяльністю підприємств;

- використання у процесі прийняття рішень штучного інтелекту, технологій віртуальної та доповненої реальності, великих масивів даних;

- активне використання кіберфізичних систем у промисловому виробництві;

- зростання ролі операційних і інформаційних технологій у бізнес-процесах.

Global Innovation Index демонструє, що Україна займала у 2021 р. 49-те місце серед 132 світових економік за оцінкою інноваційних можливостей. Така оцінка означала, що Україна зайняла 32-ге місце серед 39 країн Європи. Маємо зазначити, що позиція України у 2021 р. погіршилась на 2 позиції порівняно з 2019 р. і на 4 позиції – порівняно з 2020 р. [23, с. 1]. Маємо визнати, що військові дії на території держави стануть на заваді зростанню інноваційної активності вітчизняного бізнесу, принаймні, на початку періоду післявоєнного відновлення. У звіті, присвяченому вимірюванню розвитку цифровізації у світі, стверджується, що кількість індивідуальних користувачів Інтернету станом на 2021 р. у світі сягає 63%, а у Європі – 87% [24, с. 2]. 95% населення має доступ до мобільного зв'язку за стандартами 3G, 88% – 4G [24, с. 11].

Таким чином, темпи Четвертої промислової революції для українських підприємств ще більше сповільнюються, однак згодом надходження іноземного капіталу до економіки України та інвестиції з країн Європи та США активізує цей процес. Тому маємо передбачити, до яких ризиків повинні бути готові господарські структури, аби розробити механізми їх попередження та активного реагування на їх негативні наслідки.

У табл. 1 узагальнено та систематизовано основні ризики, що з'явилися із початком Четвертої промислової революції або ж посилилися і актуалізувалися під час поширення її трендів і які треба враховувати в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства.

Таблиця 1

**Ризики Четвертої промислової революції, які треба враховувати  
в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства \***

Стратегічні ризики	Кадрові ризики	Інформаційні ризики	Технологічні ризики	Цифрові ризики
Стратегія без врахування переходу до Індустрії 4.0	Низький рівень цифрової грамотності персоналу	Втрата, спотворення, зміна, викрадення електронних даних		Поширення Інтернету речей, Інтернету даних, Інтернету послуг та Інтернету людей
Розробка стратегічних планів людиною без фахової підготовки		Зростання кількості інформації, що потребує аналізу та обробки	Ймовірність необхідності повного оновлення технологій виробництва	Додаткові витрати часу на цифровізацію даних
Відсутність альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку	Використання працівниками незахищених каналів для комунікації та роботи з інформаційним ресурсом		Підвищення тривалості ремонту або заміни деталей	Асинхронність інформації у різних месенджерах
Завеликий горизонт стратегії (понад 5 років)	Усунення персоналу від багатьох бізнес-процесів (їх автоматизація)	Відсутність копій даних у хмарних сховищах	Неможливість відміни або коригування окремих операцій	
Повна залежність від контрагентів (постачальників, реалізаторів)	Низький рівень hard skills при роботі з новим обладнанням	Неможливість ефективної роботи з усією необхідною інформацією на наявному обладнанні		Недостатня частота оновлення інформації у соціальних мережах
Відмова від інструментів ризик-менеджменту	Низький рівень soft skills	Інформаційний шум та дезінформація	Незбалансоване застосування цифрових технологій	
Відсутність визначеної спеціалізації (у сегменті, на ринку тощо)	Надмірне навантаження персоналу інформацією, у т.ч. непотрібною конкретному працівнику		Висока енергоємність бізнес-процесів, що реалізуються у цифровому просторі	
Поява нових стандартів, протоколів роботи, вимог	Небажання до навчання впродовж життя та підвищення кваліфікації	Комерціалізація окремих видів інформації, необхідної для роботи	Швидке моральне старіння активів	Зупинка діджиталізованих бізнес-процесів у разі втрати доступу до мережі Інтернет
Поява більш сучасних товарів, послуг, втрата актуальності старих версій	Неефективне витрачання часу у процесі роботи з гаджетами	Швидка втрата інформацією актуальності та комерційної цінності	Відсутність часу на налагодження, тестування нового обладнання	Неналежне використання цифрового підпису (у т.ч. не за призначенням)
Форсайт без врахування інновацій	Недбале ставлення до збереження та використання особистої і корпоративної інформації		Залежність від імпорту обладнання, запчастин	Кібератаки та кіберзлочини
Позитивний наслідок – виявлення «слабких місць», їх посилення для уникнення збитків, пошук альтернативних варіантів управлінських рішень або шляху реалізації бізнес-процесу				
Негативний наслідок – необхідність витрат фінансових або матеріальних ресурсів на компенсацію наслідків прояву та відновлення стану безпеки порушеного сегмента				

\* Складено авторами.



У пропонованій табл. 1 деякі ризики розміщені на перетині двох колонок. Таким чином, демонструється їх подвійна природа – той факт, що вони можуть виникати та впливати на стан одразу двох функціональних складових системи фінансово-економічної безпеки. Такі ризики мають привертати увагу менеджменту підприємства у першу чергу.

Перераховані ризики не виключають традиційних ризиків, характерних для будь-якого суб'єкта господарювання, що займається підприємницькою діяльністю. Отже, кількість ризикових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на попередження та протидію яким має спрямовуватися дія механізму управління фінансово-економічною безпекою сучасних суб'єктів господарювання, постійно зростає та видозмінюється. А тому і згаданий механізм повинен трансформуватися відповідно до потреб часу.

Важливе значення для процесу управління фінансово-економічною безпекою мають кадрові ризики. Хоча для Індустрії 4.0 притаманне відсторонення людини від більшості бізнес-процесів, заміна її функцій на протоколи автоматичних дій із залученням машин і механізмів, управління фінансово-економічною безпекою, на нашу думку, залишається одним із тих процесів, які не можливо автоматизувати на поточному етапі розвитку економічних відносин. Це припущення пояснюється тим, що значна частина безпекоорієнтованих стратегічних рішень приймається на основі наявного досвіду управлінців, із залученням експертів відповідно до відомої їм практики. Ризики та загрози, що мають враховуватися під час управління фінансово-економічною безпекою, змінюються і трансформуються, мають непостійну природу, а їх вплив на функціонування підприємства може реалізуватися за незліченною кількістю різних сценаріїв, і лише досвідчений ризик-менеджер здатний передбачити, який із цих сценаріїв є найбільш ймовірним, і до чого варто готуватися у плані ресурсного забезпечення протидії та компенсації наслідків.

Поведінка працівників підприємств під впливом тенденцій світу ВАНІ може суттєво змінюватися, що матиме деструктивний вплив на механізм управління економічною безпекою. Так, ламкість і крихкість можуть призводити до невпевненості працівника у своїх перспективах, що виявлятиметься у недбалості виконання посадових обов'язків, неухважності, депресивному стані, зниженні рівня мотивації. Постійна стурбованість і заклопотаність можуть стати причиною перенавантажень, схильності до виконання кількох завдань одночасно, що неминуче негативно позначиться на якості отриманого результату або нехтуванням правил безпеки. Нелінійність без належної підготовки та інформаційної підтримки з боку керівного персоналу здатна призвести до того, що виконавці операцій не розумітимуть можливих наслідків від своїх дій, а також не будуть свідомі того факту, що такі наслідки можуть виявитись у зовсім неочікуваних формах і проявах. Незбагненність і незрозумілість виражатимуться у схильності персоналу до ризику, до здатності працювати без належної підготовки, повного розуміння сутності участі у тому чи іншому процесі. Тенденції поширення Індустрії 4.0 посилять усі окреслені характеристики та обставини тим, що бізнес-процеси отримають нові форми реалізації, що ще більше посилить їх складність і незрозумілість для рядових працівників.

Для забезпечення ефективності функціонування та досягнення мети свого існування в умовах Індустрії 4.0 механізм управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має відповідати таким характеристикам (рис.1).

Як відзначають експерти, «головна перешкода для поширення Індустрії 4.0 – зовсім не в технологіях, і навіть не у фінансах. Основною перешкодою всюди у світі є культура організації та готовність персоналу» [25, с. 8]. І це тим більше актуально для України.

Отже, вузьке місце 4.0 – не технології, а люди. Високий рівень взаємодії людей, машин та систем передбачає:



**Рис.1. Характеристики механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах Індустрії 4.0 та BANI World**

Складено авторами.

- стратегічне мислення й гнучкість у прийнятті рішень вищого менеджменту;
- професійне управління портфелем проєктів та програм – як інвестиційних проєктів, так і внутрішнього розвитку;
- професійний інноваційний менеджмент;
- розвинуті цифрові навички персоналу;
- управління талантами: таланти, згідно зі світовим індексом конкурентоспроможності промисловості, є головним активом промисловців. Управління

талантами апелює до розвинутих політик рекрутингу, утримання, вирощування та мотивації персоналу [25, с. 37–38].

Тотальна інформатизація, що є однією з основних характеристик Четвертої промислової революції, вимагає від власників, управлінців і працівників підприємств розвитку загального розуміння визначення ключових понять, пов'язаних з даними; встановлення умов доступу до даних; посилення вимірювання цінності даних і транскордонних потоків даних; вміння працювати з даними як (глобаль-

ним) суспільним благом; вивчення нових форм управління даними; узгодження прав і принципів, пов'язаних із цифровими даними; розробки стандартів тощо [26, с. 9].

На рівні окремого підприємства основна навичка, яку належить опанувати персоналу в умовах поширення Індустрії 4.0 – управління інформацією: ефективний пошук даних, робота з Big Data, вміння перевіряти достовірність джерела інформації та саму інформацію, розуміти необхідність інформаційної гігієни, вміти аналізувати, систематизувати та зберігати як особисту інформацію, так і ті відомості, що були отримані у процесі виконання професійних обов'язків. Також необхідно розвивати навички та вміння безпечного користування даними, що знаходяться у спільному доступі працівників, і вміння захищати інформацію при її передаванні різними каналами зв'язку, особливо під час роботи у режимі онлайн.

Традиційно, кадрова політика підприємства охоплює такі напрями роботи з персоналом, як доведення місії і стратегії суб'єкта господарювання та ролі працівників у процесі досягнення корпоративних цілей; встановлення переліку КРІ для співробітників, оцінювання працівників, їх досягнень і внеску в успішну діяльність підприємства; систему управління персоналом і напрями її функціонування та розвитку; відомості щодо підходів до мотивації, забезпечення ротації та кар'єрного зростання; візію щодо планування потреби у персоналі, джерел забезпечення наявних потреб, формування кадрового потенціалу та його розвитку; процедурні аспекти пошуку потенційних кандидатів на посади та оцінювання відповідності їх кваліфікації наявним вимогам; підходи до адаптації, введення в посаду та навчання працівників; ставлення керівництва до питань лояльності персоналу та слідування корпоративним цінностям підприємства.

У табл. 2 систематизовано можливості модернізації окремих положень кадрової політики підприємств у реаліях Четвертої промислової революції та

BANI World для того, аби протистояти наведеним у контексті цього дослідження ризикам і забезпечити високий функціональний рівень механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання.

Кожний із перелічених і запропонованих елементів потребує конкретизації, уточнень і пояснень. На окремих підприємствах їх використання буде неможливим через брак ресурсів або відсутності інноваційної діяльності, слідування класичним практикам роботи та елементарного небажання керівництва ініціювати будь-які зміни. Однак неврахування сучасних тенденцій у контексті роботи з кадровим ресурсом може призвести до суттєвого зниження рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, у результаті чого може з'явитися потенційна загроза його банкрутства та подальшої ліквідації. Навіть за умови нездатності суб'єкта господарювання активно впроваджувати необхідні зміни на практиці негайно топ-менеджменту варто передбачити можливість повернення до цих актуальних питань на прикладному рівні через деякий час шляхом фіксації наданих у табл. 2 пропозицій у відповідних розділах кадрової політики підприємства. У документальному вигляді кадрова політика є основним інформаційним ресурсом, що фіксує всі положення роботи з персоналом, містить інструменти, інструкції та вказівки щодо традицій HR-менеджменту у компанії.

На рис. 2 запропоновано авторський підхід до формування компетенцій персоналу, необхідних для управління фінансово-економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0. Цей рисунок є допоміжним способом візуалізації окремих пропозицій з табл. 2 і може бути використаний на прикладному рівні для інформування працівників діючих підприємств про необхідність та можливості розвитку власних знань, умінь і навиків відповідно до потреб і викликів часу.

Проведене дослідження схиляє до думки про необхідність вживання на теоретико-методичному та прикладному рів-



Таблиця 2

**Напрями модернізації положень кадрової політики підприємств  
у реаліях Четвертої промислової революції та BANI World\***

Характеристика бізнес-середовища	Навчання	Мотивація	Розвиток талантів	Збереження кадрового потенціалу
<b>BANI World</b>				
В – brittle (ламкий, крихкий)	Стимулювання до отримання додаткової освіти у закладах вищої освіти	Використання практики довгострокових контрактів або їх автоматичного продовження	Сприяння в отриманні додаткових компетенцій без відриву від виконання основних обов'язків (перерви для участі у вебінарах)	Формування кадрового резерву, перенавчання та актуалізація компетентностей
А – anxious (стурбований, занепокоєний, заклопотаний, тривожний)	Навчання практик поведінки у непередбачуваних умовах під керівництвом штатного або запрошеного фахівця	Поєднання онлайн і офлайн роботи (за можливості), встановлення гнучких графіків, скорочення тривалості робочого дня	Психологічна підтримка та допомога шатним психологом або оплата підприємством таких послуг	Надання додаткових гарантій у випадку звільнення; партнерство з іншими компаніями щодо працевлаштування
Н – nonlinear (нелінійний)	Навчання на робочому місці для адаптації до мінливих оточуючих умов праці	Конкретизація зв'язку між вчинком працівника і інструментом мотивації	Проведення певного часу на робочих місцях спеціалістів іншого напрямку для комплексного розуміння роботи підприємства	Ротація між відділеннями, філіями компанії; пропонування посад, що відрізняються функціоналом обов'язків
І – incomprehensible (незбагнений, незрозумілий)	Короткострокове навчання без відриву від виробництва (курси, тренінги, тощо) за напрямом виконуваної роботи	Фінансування тренінгів, семінарів і інших форм короткострокових просвітницьких заходів у режимі онлайн	Залучення до програм підвищення кваліфікації в Україні та за кордоном; стажування у партнерських компаніях	Менторство, коучінг, шефство у колективі
<b>Четверта промислова революція</b>				
Цифровізація	Навчання для отримання цифрових компетентностей	Розробка віртуальних «дошок пошани»	Надання гаджетів, необхідних для роботи та розвитку	Формування та ведення груп і каналів у мережах з актуальними вакансіями
Автоматизація	Стимулювання до отримання додаткової (крім профільної) технічної освіти	Фінансове заохочення до зменшення кількості ручної праці та ефективний тайм-менеджмент	Навчання найбільш здібних працівників нових механізмів роботи замість вивільнення з процесу	Автоматична актуалізація даних про досягнення і розвиток співробітників для прийняття кадрових рішень
Інформатизація	Навчання за напрямом підвищення рівня цифрової грамотності	Нагороди за зважене та раціональне використання інформації у робочих цілях	Піар власних кращих працівників на інформаційних ресурсах компанії	Формування бази даних про працівників, ведення реєстру звільнених осіб, підтримка з ними зв'язку
Інноваційність	Запрошення спеціалістів для навчання роботі з новим обладнанням	Фінансове стимулювання інноваційності під час виконання робіт	Надання можливості опанування навичок роботи з інноваційним обладнанням кращим працівникам різних посад	Стажування талановитих студентів або молодих осіб без досвіду для формування навичок роботи з інноваціями

\* Складено авторами.



**Рис. 2. Формування компетенцій персоналу, необхідних для управління фінансово-економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0 та BANI World**

Складено авторами.

ні заходів щодо модернізації кадрової політики для потреб механізму управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції та світу BANI за такими основними напрямками.

1. На основі теоретичних напрацювань вчених ряду зарубіжних і вітчизняних наукових шкіл і з урахуванням результатів аналітичного дослідження тенденцій розвитку механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні та країнах – членах ЄС, потрібно розробити концептуальні засади стратегічного управління кадровою безпекою, які складатимуться із сукупності пов'язаних між собою положень, що враховуватимуть особливості управлінських процесів в умовах втрати кадрового капіталу внаслідок військових дій, середовища Індустрії 4.0, євроінтеграції, економічних викликів глобалізації, наслідків глобальної пандемії.

2. На рівні керівництва підприємств із залученням експертів ініціювати прове-

дення аналітичних процедур щодо ідентифікації, уточнення та оцінювання ризиків Індустрії 4.0 для бізнес-процесів і управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, у тому числі і об'єктів критичної інфраструктури.

3. Вжити заходів щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур шляхом модернізації його елементів: коректного формулювання мети стратегічного планування діяльності підприємств → визначення складових фінансово-економічної безпеки та їх пріоритетності → уточнення переліку ризиків (у т.ч. кадрових) у міру поширення тенденцій Четвертої промислової революції → формування концепції фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів у системі національної безпеки, структурним елементом якої стане безпекоорієнтована кадрова політика підприємства.

4. Сформувати інноваційний інструментарій управління кадровою політикою суб'єктів господарювання у процесі забезпечення їх фінансово-економічної безпеки із врахуванням рівня економічної освіти та інформаційної грамотності управлінського персоналу.

5. Розробити методику оцінювання рівня ефективності управління фінансово-економічною безпекою, що враховуватиме значимість кожної функціональної підсистеми фінансово-економічної безпеки шляхом використання вагових коефіцієнтів і ґрунтуватиметься на ієрархічно побудованій системі індикаторів. За результатами діагностики стану фінансово-економічної безпеки конкретного підприємства його топ-менеджментом має бути запропоноване дерево управлінських рішень для оптимізації діяльності підприємства або бізнес-процесу, спрямованих на утримання, стабілізацію або покращання ситуації, що склалася в умовах Індустрії 4.0 та реалій світу BANI.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження було зроблено такі висновки.

1. Обґрунтовано необхідність трансформації механізму управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання та кадрової складової забезпечення його функціонування відповідно до потреб часу. Зокрема встановлено, що такі характеристики Четвертої промислової революції, як автоматизація, діджиталізація, поширення Інтернету речей, Інтернету даних, Інтернету людей, зростання обсягу даних тощо, і такі ознаки світу BANI, як ламкість, крихкість, стурбованість, занепокоєність, заклопотаність, тривожність, нелінійність, незбагненність, незрозумілість, суттєво впливають на функціонування підприємств, роботу механізмів управління їх фінансово-економічною безпекою та поведінку персоналу, задіяного у цих процесах. Відповідно до нових реалій ведення бізнесу, зважаючи на умови ведення військових дій та очікувану потребу швидкого відновлення економіки України у післявоєнний період, механізм управління

фінансово-економічною безпекою вітчизняних суб'єктів господарської діяльності варто модернізувати з врахуванням ризиків Індустрії 4.0 та оновленої кадрової політики.

2. Виявлено та систематизовано ризики Четвертої промислової революції, які треба враховувати в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства. До переліку кадрових ризиків віднесено: низький рівень цифрової грамотності персоналу; розробку стратегічних планів людиною без фахової підготовки; використання працівниками незахищених каналів для комунікації та роботи з інформаційним ресурсом; усунення персоналу від багатьох бізнес-процесів (їх автоматизація); низький рівень *hard skills* при роботі з новим обладнанням; низький рівень *soft skills*; надмірне навантаження персоналу інформацією, зокрема непотрібною конкретному працівнику; небажання до навчання впродовж життя та підвищення кваліфікації, неефективне витрачання часу у процесі роботи з гаджетами; недбале ставлення до збереження та використання особистої і корпоративної інформації.

3. Визначено, яким характеристикам має відповідати механізм управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання для забезпечення ефективності функціонування та досягнення мети свого існування в умовах Індустрії 4.0 та BANI World. Основними серед них є: системність і послідовність планування інновацій, конкретні зрозумілі KPI та періодичність їх оцінювання, орієнтація на максимальний рівень цифровізації, розвиток і стимулювання лідерських якостей у фахівців з безпеки, відмова від закритості системи фінансово-економічної безпеки, максимальна кількість диверсифікованих інформаційно-кваліфікаційних технологій, виконання працівниками своїх функцій без зайвих запитань, ініціативно, з цілковитою довірою до керівника і повагою до його авторитету.

4. Запропоновано напрями модернізації кадрової політики підприємств у реаліях Четвертої промислової революції.

ції та BANI World. Виокремлено чотири пріоритетні вектори оновлення: навчання персоналу, мотивація працівників, розвиток талантів та збереження кадрового потенціалу. Вжиття набору запропонованих заходів у межах зазначених напрямів дозволить осучаснити кадрову політику та побудувати на її основі ефективний каркас для системи управління кадровою безпекою та рештою функціональних складових механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

5. Встановлено, які компетенції персоналу необхідні для управління фінан-

сово-економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0. Серед них: використання гаджетів для виконання посадових обов'язків, робота в команді, інформаційна гігієна, інформаційна грамотність, здатність до саморозвитку, управління часом, комунікативні навички. Набути та розвинути перелічені вміння можна шляхом отримання додаткової освіти, курсового навчання, навчання впродовж життя, неформальної освіти, підвищення кваліфікації, участі у онлайн-заходах: вебінарах, семінарах, тренінгах тощо, участі у командній роботі, роботі з коучем, ментором, наставником.

### Список використаної літератури

1. Зачосова Н.В. Запровадження інституту фінансового омбудсмену в Україні: ймовірні наслідки для економічної безпеки фінансових установ. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 80–85.
2. Зачосова Н.В., Куценко Д.М. Організація протидії злочинам в економічній сфері у системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №8. С. 13–16.
3. Kovalenko A.O. Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2020. Issue 2. P. 35–43. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-2-35-43>
4. Корчевська Л.О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 26–35. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-3>
5. Бутенко Н.В., Кошук А.Г. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 7-12. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-7-12>
6. Матвійченко О.С. Концепція Індустрія 4.0: зміст, можливості та ризики. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 91–99.
7. Іванов Ю.Б. Індустрія 4.0: ризики, виклики, можливості. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 104–106.
8. Занора В.О., Чернова Л.С., Кузьмінська Ю.М., Данченко О.Б. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. №1. С. 88–94.
9. Hurzhyi N., Hurman O., Leskova S., Tiahunova Z., Liubetska M. Analysis of the modern personnel management system under the influence of digitalization of business processes experience of international companies, Ukrainian real. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). P. 484–492. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731>
10. Klipkova O., Kozmuk N., Tsebenko O. Optimization of the personnel management mechanism in regard to the theory of generations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №3(38). P. 509–521. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237483>

11. Ptashchenko O., Chernobay L., Malykhina S., Verezomska I., Yaremchuk S. Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in Ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). P. 406–414. <https://doi.org/10.55643/fcactp.1.42.2022.3661>
12. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6(41). P. 534–543. <https://doi.org/10.18371/fcactp.v6i41.251527>
13. Kravchuk O. Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*. 2019. №9(1). P. 71–84. [https://doi.org/10.21511/slrtp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07)
14. Lysytsia N., Byelikova Y., Martynenko M. Gender specifics of emotional intelligence as a resource for successful HR-management. *Economics of Development*. 2020. №19(2). P. 33–43. [https://doi.org/10.21511/ed.19\(2\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ed.19(2).2020.04)
15. Trunina I., Zagirniak D., Pryakhina K., Bezugla T. Diagnostics of the enterprise personnel sustainability. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. №18(2). P. 382–395. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.31](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.31)
16. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. №11(1). P. 14–30. [https://doi.org/10.21511/slrtp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrtp.11(1).2021.02)
17. Khan S. An efficient human resource management system model using web-based hybrid technique. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(2). P. 220–235. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.18](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.18)
18. Застрожнікова І.В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 59–66. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-10>
19. Гончар О.І., Муравська Л.І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 69–72. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-10>
20. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>
21. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58–63. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>
22. Матвєєва Н.М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72–77. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-6023>
23. Global Innovation Index. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf) (дата звернення: 11.07.2022).
24. Measuring digital development Facts and figures 2021. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2021.pdf> (дата звернення: 03.07.2022).
25. Проект національної стратегії Індустрії 4.0. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvtutku/> (дата звернення: 01.07.2022)
26. Digital Economy Report 2021. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_overview\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf) (дата звернення: 01.06.2022).



## References

1. Zachosova, N.V. *Zaprovadzheniya institutu finansovoho ombudsmenu v Ukraini: ymovirni naslidky dlya ekonomichnoyi bezpeky finansovykh ustanov* [Introduction of the financial ombudsman institute in Ukraine: likely consequences for the economic security of financial institutions]. *Akademichnyy ohlyad* [Academic review], 2016, no. 1 (44), pp.80-85.
2. Zachosova, N.V., Kutsenko, D.M. *Orhanizatsiya protydyi zlochynam v ekonomichniy sferi u systemi zabezpechennya kadrovoyi bezpeky subyektiv hospodaryuvannya* [Organization of combating crimes in the economic sphere in the personnel security system of business entities]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economy. Finances. Right], 2016, no.8, pp.13-16.
3. Kovalenko, A.O. Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*, 2020, Issue 2, pp.35-43. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-2-35-43>.
4. Korchevska, L.O. *Adaptatsiyni ta bifurkatsiyni stratehiyi upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva* [Adaptation and bifurcation strategies for managing the economic security of the enterprise]. *Akademichnyy ohlyad* [Academic review], 2020, no.1(52), pp.26-35. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-3>.
5. Butenko, N.V., Koshchuk, A.H. *Tsyfrova transformatsiya pidpryyemnytskoyi diyalnosti v rozrizi realizatsiyi kontseptsiyi «Industriya 4.0»* [Digital transformation of business activity in the context of the implementation of the concept «Industry 4.0»]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], 2018, no.4, pp. 7-12. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-7-12>.
6. Matviychenko, O.S. *Kontseptsiya Industriya 4.0: zmist, mozhlyvosti ta ryzyky* [The concept of Industry 4.0: content, opportunities and risks]. *Biznes Inform* [Business Inform], 2018, no. 12, pp. 91-99.
7. Ivanov, YU. B. *Industriya 4.0: ryzyky, vyklyky, mozhlyvosti* [Industry 4.0: risks, challenges, opportunities]. *Ekonomika promyslovosti* [Economy of industry], 2019, no. 4, pp. 104-106.
8. Zanora, V.O., Chernova, L.S., Kuzminska, YU.M., Danchenko, O.B. *Metodyka pidboru kadrov z vrakhuvanniam orhanizatsiynykh ryzykiv* [Methodology of personnel selection taking into account organizational risks]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva* [Project management and production development], 2013, no.1, pp.88-94.
9. Hurzhyi, N., Hurman, O., Leskova, S., Tiahunova, Z., Liubetska, M. Analysis of the modern personnel management system under the influence of digitalization of business processes experience of international companies, Ukrainian real. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, no.1(42), pp.484-492. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731>.
10. Klipkova, O., Kozmuk, N., Tsebenko, O. Optimization of the personnel management mechanism in regard to the theory of generations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021, no.3(38), pp.509-521. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237483>.
11. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., Yaremchuk, S. Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in Ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, no.1(42), pp.406-414. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661>.
12. Melnychenko, S., Lositska, T., Bieliaieva, N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, no.6(41), pp.534-543. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>.

13. Kravchuk, O. Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*, 2019, no.9(1), pp.71-84. [https://doi.org/10.21511/slrrp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slrrp.9(1).2019.07).
14. Lysytsia, N., Byelikova, Yu., Martynenko, M. Gender specifics of emotional intelligence as a resource for successful HR- management. *Economics of Development*, 2020, no.19(2), pp.33-43. [https://doi.org/10.21511/ed.19\(2\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ed.19(2).2020.04).
15. Trunina, I., Zagirniak, D., Pryakhina, K., Bezugla, T. Diagnostics of the enterprise personnel sustainability. *Problems and Perspectives in Management*, 2020, no.18(2), pp.382-395. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.31](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.31).
16. Kravchuk, O., Varis, I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19 . *Social and labour relations: theory and practice*, 2021, no.11(1), pp.14-30. [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02).
17. Khan, S. An efficient human resource management system model using web-based hybrid technique. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, no.20(2), pp.220-235. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.18](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.18).
18. Zastrozhnikova, I. V. *Strukturni zrushennya v kadrovii politytsi ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi* [Structural shifts in personnel policy of agrarian enterprises in conditions of digitalization]. *Aktualni problemy innovatsiyoi ekonomiky* [Actual problems of innovative economy], 2020, no.4, pp. 59-66. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-10>.
19. Honchar, O. I., Muravska, L. I. *Kadrova polityka torhovelnoho pidpryyemstva v umovakh vyklykiv pandemiyi COVID-19* [Personnel policy of a trading enterprise in the conditions of the challenges of the COVID-19 pandemic]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences], 2020, no.6, pp. 69-72. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-10>.
20. Potomkina, O. V. *Formuvannya kadrovoyi polityky pidpryyemstva: motyvatsiyyny aspekt* [Formation of personnel policy of the enterprise: motivational aspect]. *Ekonomichnyy forum* [Economic Forum], 2021, no.3. pp. 145-150. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>.
21. Kobrusyeva, YE. A., Ivanov, R. V. *Problemni pytannya vzayemouz-hodzhenosti kadrovoyi polityky ta stratehiyi rozvytku pidpryyemstva* [Problematic issues of mutual coordination of personnel policy and enterprise development strategy]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya : Ekonomichni nauky* [International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences], 2020, no.12(1), pp. 58-63. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>.
22. Matvyeyeva, N. M. *Dilova aktyvnist personalu yak element kadrovoyi polityky pidpryyemstva* [Business activity of personnel as an element of the personnel policy of the enterprise]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya : Ekonomichni nauky* [International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences], 2020, no.5(1), pp. 72-77. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-6023>.
23. Global Innovation Index (2021). Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf) (Accessed 11 July 2022).
24. Measuring digital development Facts and figures 2021. Available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2021.pdf> (Accessed 3 July 2022).
25. Проект національної стратегії Індустрії 4.0. Available at: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvytku/> (Accessed 1 July 2022).
26. Digital Economy Report 2021. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_overview\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf) (Accessed 1 June 2022).

## PERSONNEL POLICY IN THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY UNDER THE CONDITIONS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

*Nataliia V. Zachosova.* Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine).  
E-mail: natazachosova@gmail.com

*Andrii O. Kovalenko.* Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine).  
E-mail: natazachosova@ukr.net

*Dmytro M. Kutsenko.* Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine).  
E-mail: lawagens@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-11

***Key words: personnel policy, personnel risks, mechanism, management, the Fourth Industrial Revolution, Industry 4.0, financial and economic security, BANI World.***

An information base has been developed to ensure the need to modernize the company's personnel policy for the effective functioning of the economic security management mechanism in the conditions of the Fourth Industrial Revolution and the realities of the BANI world. The need to transform the mechanism of managing the financial and economic security of economic entities and the personnel component of ensuring its functioning in accordance with the needs of the time has been substantiated. The risks of the Fourth Industrial Revolution, which must be taken into account in the management of the financial and economic security of the enterprise, have been identified and systematized. The list of personnel risks includes: low level of digital literacy of the staff; development of strategic plans by a person without professional training; employees' use of unsecured channels for communication and work with information resources; elimination of personnel from many business processes (their automation); low level of hard skills when working with new equipment; low level of soft skills; excessive load of personnel with information, incl. information unnecessary for a specific employee; reluctance to lifelong learning and professional development, ineffective spending of time in the process of working with gadgets; careless attitude to the preservation and use of personal and corporate information. It has been determined what characteristics the financial and economic security management mechanism of the business entity should meet in order to ensure the effectiveness of its functioning and achieve the goal of its existence in the conditions of Industry 4.0. The main characteristics are: the systematic and consistent planning of innovations, specific clear KPIs and the periodicity of their evaluation, orientation towards the maximum level of digitalization, development and stimulation of leadership qualities in security specialists, the maximum number of diversified information and qualification technologies. Directions for modernization of personnel policy of enterprises in the realities of the Fourth Industrial Revolution and BANI World have been proposed with four priority vectors: personnel training, employee motivation, talent development and preservation of personnel potential. It has been established which personnel competencies are necessary for managing financial and economic security in the conditions of Industry 4.0. Among them: the use of gadgets to perform official duties, teamwork, information hygiene, information literacy, the ability to self-develop, time management, communication skills.

*Одержано 12.09.2022.*