

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА СКЛАДОВА ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОЇ ДЕКОМПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Птащенко Ліана Олександрівна*, доктор економічних наук, професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-4228-0421



© Птащенко Л.О., 2025

Стаття отримана: 17.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. Для національної економіки України в цілому та бізнесових структур в усіх сферах господарювання, які постраждали від повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією, вкрай актуальним питанням є адекватний стан економічної безпеки. Адже цей стан значно погіршився не лише на національному рівні, а й на рівні бізнесу. Сьогодні ризики та загрози супроводжують усі складові функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки [1]: фінансову (через нестабільність національної валюти, загострення економічного егоїзму суб'єктів ринку банківських та страхових послуг тощо), інвестиційно-інноваційну (через значне погіршення інвестиційної привабливості українського бізнесу), інтелектуально-кадрову (через масову міграцію економічно активного населення закордон, призов та служіння на захисті України кваліфікованих, високоінтелектуальних громадян України), техніко-технологічну (через постійні руйнування внаслідок ракетних та шахедних ударів по підприємствах, мінування значної частини орних сільськогосподарських земель), інформаційну (через активізацію агресором інформаційної війни та розповсюдження дезінформації, часті хакерські атаки), інституційно-правову (через воєнні дії, часті зміни положень чинного законодавства з питань власності, господарського й трудового права, оподаткування тощо), екологічну (через забруднення навколишнього середовища російським агресором, і відповідно, негативні впливи на природні екологічні системи, землю та її надра, поверхневі й підземні води, атмосферне повітря, флору та фауну), фізичну (через недовірливість превентивних заходів щодо захисту майна, працівників, інформації тощо, через непередбачуваність збройних та хакерських атак агресора).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам кадрової безпеки присвячено роботи Аблязова Н.Р. [2], Воронько-Невідничої Т.В., Демиденко Л.М., Здорова В.М. [3], Равлінко З.П. [4], Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякіна Я.Ю. [5]. Як інтелектуальну складову економічної безпеки, досліджують кадрову безпеку Коптева Г.М. [6], Остапюк Б.Б. [7], Панченко В.А. [8], Ткачук Г.О. [9]. Вчені Павлова В.А., Хаврова К.С. [10] здійснюють оцінювання рівня інтелектуальної активності персоналу. Як важливий елемент забезпечення конкурентоспроможності національної економіки розглядають інтелектуальний капітал Лозова Г.М. та Шорубалко Б.В. [11]. Питанням інтелектуалізації процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін приділяють увагу в своїх роботах Карлова О. та Малишевський Ю. [12]. Робота Черкасової С.О. та Суховєєвої А.С. присвячена формуванню методичних засад забезпечення кадрової складової економічної безпеки підприємства [13]. Не дивлячись на досить широке коло науковців, питання інтелектуалізації кадрів в системі економічної безпеки є актуальними та потребують дослідження.

Мета статті – дослідження інструментарію забезпечення якості інтелектуально-кадрової складової системи економічної безпеки бізнесу.

Основний матеріал і результати. Ознайомлення з різними науковими джерелами дало можливість дійти висновку, що більшість науковців не визначають інтелектуально-кадрову складову як найбільш вагому й впливову. Разом з тим, від рівня інтелектуального капіталу, дій професійної команди бізнесу чи держави, в значній мірі залежить рівень всіх складових економічної безпеки.

Як аргумент такого твердження, варто проаналізувати основні ідеї, викладені в книзі італійського історика-економіста Карло М. Чіполла «Закони дурості людської» [14]. В цьому есе викладаються основні закони дурості, в якій науковець вбачає найбільшу екзистенційну загрозу людства. Ми вважаємо, що для об'єктивного оцінювання впливу інтелектуально-кадрових ризиків та загроз на стан економічної безпеки, необхідно враховувати особливості людської поведінки, котрі описані в п'ятьох законах Чіполла.

Перший закон. Людина завжди недооцінює кількість дурнів, котрі її оточують.

Другий закон. Ймовірність того, що людина дурна, не залежить від інших її якостей.

Третій закон. Дурень – це людина, чії дії ведуть до втрат для іншої людини або групи людей чи суспільства, і при цьому не приносять користі самому дурню або навіть завдають йому шкоди. Третій закон передбачає, що всі люди діляться на 4 групи: розумники, простаки, злодії та дурні. Продемонструємо, як поведінка цих груп людей впливає на суспільство, групу людей та на них самих (рис. 1). Неважко уявити масштаби шкоди, які здатні завдати дурні, потрапляючи в управлінські органи і володіючи політичними й соціальними повноваженнями. Але окремо варто уточнити, що саме робить дурня небезпечним (четвертий закон).

Четвертий закон. Люди завжди недооцінюють руйнівний потенціал дурнів. Дурні небезпечні тому, що раціональні люди не можуть уявити логіку нерозумної поведінки. Розумна людина здатна зрозуміти логіку злодія, бо його поведінка раціональна. Злодій хоче отримати більше благ і при цьому недостатньо розумний, щоб заробити їх. Злодій передбачуваний, тому проти нього можна вибудувати захист.

Спрогнозувати дії дурня неможливо, він завдаватиме шкоди без причини, без мети, без плану, в найнесподіванішому місці та вкрай несвоєчасно. Засобів та методів передбачити, коли дурень заподіє шкоди чи втрат, не існує.

П'ятий закон. Дурень – найнебезпечніший тип особистості.

Історія підтверджує, що в будь-який період країна прогресує тоді, коли при владі перебуває достатня кількість розумних людей, щоб стримувати активних дурнів і не давати їм зруйнувати те, що суспільство побудувало. В країні, що регресує, дурнів стільки ж, однак серед верхівки спостерігається зростання частки дурних злодіїв, а серед решти населення – найвищих простаків. Така ситуація незмінно підсилює деструктивні наслідки дій дурнів, виникають непоборні загрози економічній безпеці, країна занепадає, неконтрольоване порушення законів і норм спричинює до потенційних або реальних втрат для держави, бізнесу, громадян.

Таким чином, зазначимо, що в системі економічної безпеки існує інтелектуально-кадрова загроза. Ця загроза являє собою наявність реальних або потенційних деструктивних дій працівників – фізичних осіб, які порушують нормальний економічний стан суб'єкта бізнесу, та здатні заподіяти великої шкоди з отриманням вигод для себе (злодії) або без отримання особистих вигод (дурні).

Практичне розв'язання проблем економічної безпеки бізнесу, пов'язаних з неефективною кадровою політикою, передбачає розроблення та впровадження відповідного управлінського інструментарію, зокрема стратегії управління трудовими ресурсами. Адже практичне розв'язання проблем, пов'язаних з економічною безпекою, залежить від ступеня освоєння методології та методів стратегічного управління.

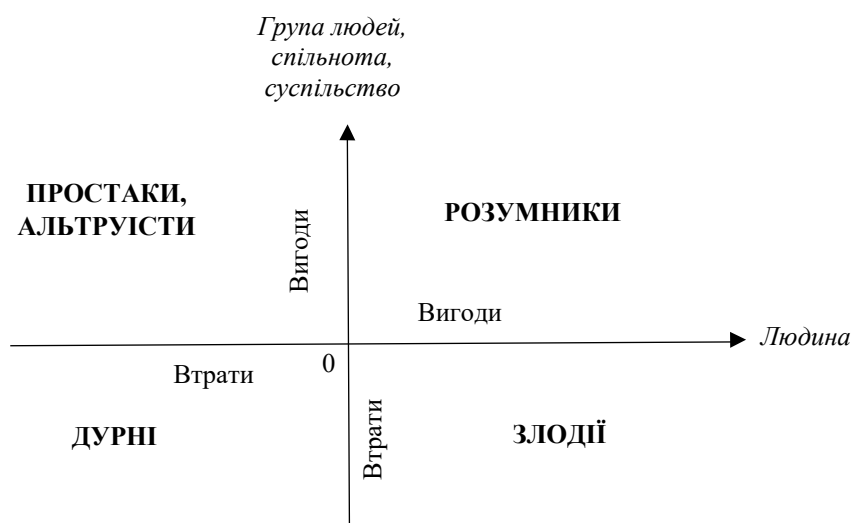


Рис. 1. Третій закон дурості людської за Карло М. Чіполла

Сформулюємо основні принципи, на яких має формуватися стратегія:

- кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, котра змінюється, розвивається, проходить реструктуризацію в динамічному, часто недоброзичливому середовищі;
- новостворені підприємства більш гнучкі та реактивні, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. З подальшим розвитком бізнесу виникає необхідність розроблення більш обґрунтованих стратегій, котрі враховують зовнішні (ринкові) та внутрішні (виробничі, кадрові) фактори;
- стратегічні цілі мають бути сформовані чітко, логічно, зрозуміло для виконавців;
- розроблення системи гнучкості й корегування заходів, спрямованих на пристосування до викликів зовнішнього середовища;
- формування відповідного інтелектуально-кадрового потенціалу бізнесу, здатного вирішувати складні завдання.

Варто зазначити, що методи стратегічного управління являють собою способи впливу на окремих працівників або трудові колективи структурних підрозділів чи підприємства в цілому, які необхідні для безпечного досягнення цілей бізнесу.

Серед таких методів виділяють економічні, організаційні та соціально-психологічні. Останні доповнюють економічні та організаційні, але на наше глибоке переконання, саме від вдало вибраних соціально-психологічних методів залежить якість сформованих трудових ресурсів та кінцеві економічні результати бізнесу.

Соціально-психологічні методи стратегічного безпекоорієнтованого управління реалізують мотиви соціальної поведінки працівників. Адже рівень сучасного виробництва, розвиток ІТ-технологій, посилення конкуренції, зовнішні деструктивні виклики та загрози вимагають зміни мотиваційних інструментів для працівників. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний вплив. Усе більшого значення набувають такі чинники як змістовність, творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, кар'єрного зростання тощо.

В контексті зазначеного, варто розглянути концепцію Хьюберта К. Рамперсада «Універсальна система показників діяльності» [15]. В цій теорії розглядаються питання вдосконалення бізнесу на основі зміни колективної та індивідуальної поведінки працівників.

Універсальна система показників діяльності (TPS) спрямована на максимальний розвиток особистості всіх працівників підприємства та оптимальне використання їх можливостей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних теорій управління, які недостатньо уваги приділяють значенню навчання та майже не враховують інтереси працівників.

На початковому етапі впровадження TPS необхідно здійснити навчання працівників та визначити їх особисті цілі. Потім особисті цілі порівнюються з індивідуальною поведінкою працівника та загальною візією керівників підприємства. Це сприятиме створенню фундаменту для наступних змін та вдосконалення підприємства. Тобто, Рамперсад вважає, що вдосконалення та розвиток бізнесу можливі тоді, коли вдосконалюється та змінюється персонал. У такому разі співробітництво працівників більш усвідомлене, вони стають лояльними та більш відданими спільній справі, що в свою чергу посилить мотивацію, принесе задоволеність і натхнення від виконаної роботи.

Рамперсад в своїй теорії TPS об'єднує та розвиває концепцію Збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплана, а також низку інших управлінських теорій. TPS складається з таких елементів:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;
- загальний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та компетенціями;
- цикл навчання Колба [15].

З'єднувальним ланцюжком для елементів TPS слугують знання.

Особиста TPS складається з таких елементів: особисте бачення, місія, ключові фактори успіху, мета, ключові показники результативності (KPI), цільові значення й дії, котрі спрямовані на вдосконалення особистості. Важливо усвідомлювати, що в основі цієї системи лежить самоуправління, саморозвиток і самокоучинг, які мають бути притаманні не лише менеджерам, а й рядовим співробітникам підприємства.

В процесі самонавчання працівників важливим інструментом є цикл навчання Колба – процес інтуїтивного навчання або навчання на практиці, який пропонує Рамперсад. Цикл складається з етапів, узагальнених на рисунку 2.

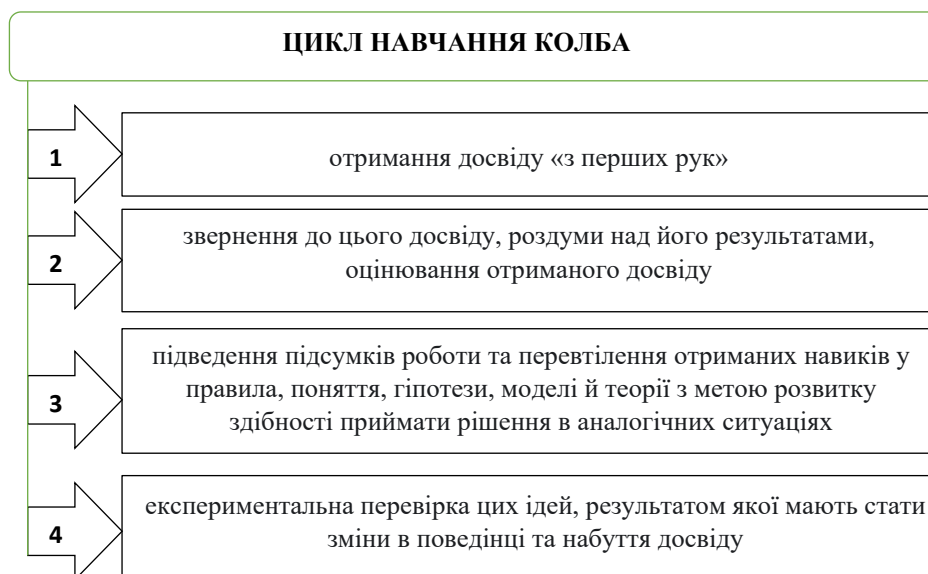


Рис. 2. Основні етапи циклу навчання Колба

Висновки. Дослідження, яке провів Рамперсад, дало можливість обґрунтувати новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на тому, що в сучасних умовах процес ведення бізнесу та інша економічна діяльність виходить за межі існуючих раніше уявлень про управління. В період економічної та політичної турбулентності, швидких змін умов ведення господарської діяльності економічна безпека бізнесу знаходиться під впливом ризиків і загроз. Тому необхідним стає перехід до такої матричної моделі управління, яка б орієнтувалася на інтелектуалізацію трудового капіталу, як найважливішого капіталу бізнесу. Це забезпечить довгостроковий успіх, врахує інтереси стейкхолдерів, дозволить подолати внутрішні загрози економічній безпеці бізнесу та успішно прогнозувати й мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

В подальшому передбачається дослідження проблем формування кадрового потенціалу бізнесу на засадах сталого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-66-82](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-66-82)
- 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>
- Воронько-Невідничка Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-28-57>
- Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*, 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26>
- Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138–143.
- Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ». 2020. № 2. С. 119–124.
- Остапук Б.Б. Інтелектуально-кадрова складова управління економічною безпекою залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.90>
- Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 57.
- Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9. № 3. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v9i3.629>
- Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-5>
- Лозова Г.М., Шорубалко Б.В. Інтелектуальна безпека держави в системі конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Частина 2. С. 102–106.
- Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2024. Випуск 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)

13. Черкасова С.О., Суховеева А.С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53).
14. Карло М. Чіполла. Закони дурості людської. The Basic Laws of Human Stupidity by Carlo M. Cipolla. Наш Формат. 2024. 96 с.
15. Hubert K., Rampersad. Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics. *Nanyang Business Review* Vol. 4 No. 1. Nanyang Business School Nanyang Technological University, Singapore. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Rampersad/publication>

REFERENCES:

1. Gnatenko V. (2021). Key components of state economic security. *Scientific Bulletin: Public Administration* No. 1 (7). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-66-82](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-66-82)
2. Ablyazova N. R. (2020). Personnel security in the enterprise management system. *Economy and Society*, no. (22). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
3. Voronko-Nevidnycha T., Demydenko L., Zdorov V. (2021). Features of the formation and provision of personnel security of an enterprise. *Economy and Society*, No. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-28-57>
4. Ravlinko Z. P. (2022). Intellectual and personnel component of economic security of a trading enterprise. *Effective Economy*, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.26>
5. Kalinichenko L. L., Shumilo O. S., Kulimakin Ya. Yu. (2020). The personnel component of the economic security of a retail enterprise. *Problems of Economics*. No. 1(43). Pp. 138–143.
6. Kopteva G. M. (2020). Personnel security of an enterprise: essence, components, and provision. *Bulletin of the National Technical University "KhPI." Series: Economic Sciences*. Kharkiv: NTU "KhPI." No. 2. Pp. 119–124.
7. Ostapyuk B. B. (2019). Intellectual and personnel component of economic security management in railway transport. *Economy and State*. 2019. No. 7. Pp. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.90>
8. Panchenko V. A. (2018). The place of personnel security in the system of economic security of enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Issue 21. Part 2. P. 57.
9. Tkachuk G. O. (2017). Accounting and analytical support for personnel security of an enterprise. *Economics of the Food Industry*. Vol. 9. No. 3. P. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v9i3.629>
10. Pavlova V. A., Khavrova K. S. (2020). Management system for the intellectualization of commercial enterprises. *Academic Review*. No. 1 (52). P. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-5>
11. Lozova G. M., Shorubalko B. V. (2018). Intellectual security of the state in the system of competitiveness of the national economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy."* Issue 20. Part 2. Pp. 102–106.
12. Karlova O., Malyshevsky Y. (2024). Intellectualization of enterprise management processes in the context of globalization changes. *Electronic scientific professional publication "Adaptive Management: Theory and Practice." Series "Economics."* Issue 19 (38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)
13. Cherkasova S. O., Sukhoveeva A. S. (2018). Methodological principles of managing the process of ensuring the intellectual and human resources component of economic security of enterprises. *Young Scientist*. No. 1 (53).
14. Carlo M. Cipolla (2024). The Basic Laws of Human Stupidity. The Basic Laws of Human Stupidity by Carlo M. Cipolla. Nash Format. 96 p.
15. Hubert K., Rampersad. (2005). Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics. *Nanyang Business Review* Vol. 4 No. 1. Nanyang Business School Nanyang Technological University, Singapore. Available at: <https://www.researchgate.net/profile/Hubert-Rampersad/publication>

УДК 331.1

JEL A13

Птащенко Ліана Олександрівна, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Інтелектуально-кадрова складова функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки.**

Доводиться думка, що від рівня інтелектуального капіталу, дій професійної команди бізнесу чи держави, в значній мірі залежить рівень всіх складових економічної безпеки. Проаналізовано основні ідеї, викладені в книзі Карло М. Чіполла «Закони дурості людської» та зроблено висновок, що в системі економічної безпеки існує інтелектуально-кадрова загроза. Ця загроза являє собою наявність реальних або потенційних деструктивних дій працівників – фізичних осіб, які порушують нормальний економічний стан суб'єкта бізнесу, та здатні заподіяти великої шкоди з отриманням вигод для себе (злодії) або без отримання особистих вигод (дурні). Розглянуто концепцію Хьюберта К. Рамперсада «Універсальна система показників діяльності», де розглядаються питання вдосконалення бізнесу на основі зміни колективної та індивідуальної поведінки працівників. Обґрунтовано новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на постійному навчанні та розвитку працівників підприємства. Це позитивно вплине на результативність діяльності підприємства, на стан економічної безпеки бізнесу, а також забезпечить довгостроковий успіх, врахує інтереси стейкхолде-

рів, дозволить подолати внутрішні загрози економічній безпеці бізнесу та успішно прогнозувати й мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, трудові ресурси, економічна безпека, бізнес, навчання, внутрішні загрози, зовнішні загрози, універсальна система показників.

UDC 331.1

JEL A13

Liana Ptashchenko, Doctor of Economics, Professor, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”.

Intellectual and human resources component of the functional and structural decomposition of economic security.

An analysis of economic security in Ukraine shows that the situation has significantly deteriorated not only at the national level, but also at the business level. Risks and threats accompany all components of the functional and structural decomposition of economic security: financial (due to the instability of the national currency), investment and innovation (due to a significant deterioration in the investment attractiveness of Ukrainian business), intellectual and human resources (due to the mass migration of the economically active population abroad, conscription and service in the defense of Ukraine by qualified, highly intellectual citizens of Ukraine), technical and technological (due to constant destruction as a result of missile and shahid strikes, mining), information (due to the aggressor's intensification of information warfare and the spread of disinformation, frequent hacker attacks), institutional and legal (due to military actions, frequent changes in the provisions of current legislation), environmental (due to environmental pollution), and physical (due to destruction). It is argued that the level of intellectual capital and the actions of a professional business or government team largely determine the level of all components of economic security. The main ideas presented in the book by Italian historian and economist Carlo M. Cipolla, *The Laws of Human Stupidity*, are analyzed, and it is concluded that there is an intellectual and personnel threat in the economic security system. This threat is the real or potential destructive actions of employees-individuals who disrupt the normal economic condition of a business entity and are capable of causing great harm for personal gain (thieves) or without personal gain (fools). It is believed that practical solutions to business economic security problems related to ineffective personnel policy require the development and implementation of appropriate management tools, in particular, a human resource management strategy. After all, practical solutions to economic security issues depend on the degree of mastery of strategic management methodologies and methods. The concept of Hubert K. Rampersad's “Universal Performance Measurement System” is considered, which addresses issues of business improvement based on changes in the collective and individual behavior of employees. This system is based on self-management, self-development, and self-coaching, which should be inherent not only in managers but also in ordinary employees of the enterprise. An important tool for employee self-training is the Kolb learning cycle – a process of intuitive learning or learning by doing. A new theoretical approach to management has been substantiated, focusing on the continuous training and development of enterprise employees. This will ensure long-term success, take into account the interests of stakeholders, overcome internal threats to the economic security of the business, and successfully predict and minimize the impact of external threats.

Key words: intellectual capital, labor resources, economic security, business, training, internal threats, external threats, universal system of indicators.