

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГАЙДАШ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.95/.96:[005.934:331.108](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Олександр ГАЙДАШ
(підпис)

Науковий керівник:

Маслій Олександра Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент

Полтава 2026

АНОТАЦІЯ

Гайдаш О. С. *Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз.

У дисертації розкрито сутність кадрової безпеки як системної складової економічної безпеки підприємства, що забезпечує стабільність функціонування та розвитку організації в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків. Визначено місце кадрової безпеки у структурі менеджменту, обґрунтовано її зв'язок із процесами відтворення людського капіталу, управління кадровим потенціалом і досягнення стратегічних цілей підприємства. Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники формування кадрових ризиків, а також проаналізовано нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки в Україні з виявленням інституційних прогалин і суперечностей.

Здійснено компаративний аналіз глобальних викликів і загроз кадровій безпеці підприємств України, зокрема воєнних, демографічних, міграційних і цифрових чинників. Доведено, що людський капітал є критично вразливою складовою безпеки підприємств, а кадрові ризики в умовах глобальних викликів набувають нелінійного характеру та формують самопосилювані контури загроз, що суттєво ускладнює їх нейтралізацію виключно традиційними інструментами управління персоналом. Удосконалено методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки шляхом розроблення

авторського алгоритму ризик-орієнтованої діагностики, який поєднує соціологічний інструментарій (опитування) з формалізованим ризик-аналізом. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання кадрової безпеки на основі системи субіндексів за п'ятьма функціональними вимірами та трьохфакторної мультиплікативної моделі критичності ризиків (ймовірність, вплив, організаційна вразливість). Проведено емпіричну апробацію методики, здійснено ранжування ризиків і визначено домінуючі контури загроз, що дозволило встановити асиметричний характер кадрової безпеки підприємств із концентрацією критичних ризиків у ресурсно-фінансовому вимірі.

Доведено системний вплив міграції кадрового потенціалу на стан кадрової безпеки підприємств і визначено механізми трансформації макrorівневих викликів у внутрішньоорганізаційні ризики. Розроблено авторський концептуально-траекторний підхід до управління кадровою безпекою, який розглядає її як динамічний процес переходу підприємства між різними конфігураціями стійкості залежно від управлінських рішень. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління кадровою безпекою, інтегрований у замкнений цикл діагностики, оцінювання, прогнозування та стратегічного реагування. Обґрунтовано стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств України з урахуванням регіонально-галузевих особливостей та профілів ризиків на основі розробленої моделі, ключовим елементом якої є причинно-наслідковий контур розриву самопосилюваних ризикових петель, що забезпечує підвищення економічної резильєнтності підприємств.

Доведено, що зміцнення кадрової безпеки ґрунтується на системному поєднанні управлінських, соціально-психологічних, технологічних та фінансових інструментів і передбачає перехід від реактивної до проактивної моделі управління людським капіталом. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів створює передумови для зниження плинності персоналу, стабілізації компетентнісного ядра, підвищенню інтегрального

рівня кадрової безпеки та зміцненню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому розроблено теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз. Наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Внесок автора в práci, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних і методичних положень до рівня прикладного інструментарію, придатного для використання підприємствами різних секторів економіки, що підтверджується довідками про впровадження результатів дослідження.

Ключові слова: кадрова безпека, економічна безпека, менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом, людський капітал, кадровий потенціал, трудові ресурси, інтелектуальний капітал, цифрові компетенції, мотивація, кадрові ризики, міграція, цифровізація, глобальні виклики.

ABSTRACT

Gaydash O. S. Management of personnel security of Ukrainian enterprises under global challenges and threats. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 Management (07 Management and Administration). – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions, scientific and methodological approaches, and practical recommendations for managing personnel security of Ukrainian enterprises under global challenges and threats.

The study reveals the essence of personnel security as a systemic component of the enterprise's economic security that ensures the stability of its functioning and development under internal and external risks. The place of personnel security within the management system is determined, and its relationship with human capital reproduction, personnel potential management, and the achievement of the enterprise's strategic objectives is substantiated. External and internal factors shaping personnel risks are systematized, and the regulatory and legal framework of personnel security in Ukraine is analyzed with the identification of institutional gaps and inconsistencies.

A comparative analysis of global challenges and threats to the personnel security of Ukrainian enterprises is conducted, particularly military, demographic, migration, and digital factors. It has been proved that human capital is a critically vulnerable component of enterprise security, and that personnel-related risks, under the conditions of global challenges, acquire a nonlinear character and form self-reinforcing threat loops, which significantly complicates their neutralization using only traditional human resource management tools. Methodological approaches to assessing personnel security are improved through the development of an author's risk-oriented diagnostic algorithm that combines sociological tools (survey methods) with formalized risk analysis. An integral approach to assessing personnel security based on a system of sub-indices across five functional dimensions and a three-factor multiplicative model of risk criticality (probability, impact, organizational vulnerability) is proposed. The empirical testing of the methodology enabled the ranking of risks and identification of dominant threat contours, which made it possible to establish the asymmetric nature of personnel security in enterprises, characterized by the concentration of critical risks in the financial and resource dimension.

The systemic impact of labor migration on the personnel security of enterprises is substantiated, and the mechanisms of transformation of macro-level challenges into internal organizational risks are identified. An authorial conceptual and trajectory-based approach to managing personnel security is developed, which considers it as a dynamic process of transition between different configurations of

stability depending on managerial decisions. An organizational and economic mechanism for managing personnel security is proposed, integrated into a closed cycle of diagnostics, assessment, forecasting, and strategic response. Strategic directions for strengthening personnel security of Ukrainian enterprises are substantiated, taking into account regional and sectoral characteristics and risk profiles based on the developed model, the key element of which is a cause-and-effect contour aimed at breaking self-reinforcing risk loops and ensuring increased economic resilience of enterprises.

It is proven that strengthening personnel security is based on a systemic combination of managerial, socio-psychological, technological, and financial instruments and requires a transition from a reactive to a proactive model of human capital management. The implementation of the proposed strategic directions creates the preconditions for reducing staff turnover, stabilizing the core competencies, increasing the integral level of personnel security, and strengthening the long-term competitiveness of enterprises.

The dissertation is a completed and independent scientific study that develops theoretical provisions, scientific and methodological approaches, and practical recommendations for managing personnel security of Ukrainian enterprises under global challenges and threats. The scientific provisions, conclusions, and recommendations were obtained independently by the author. The author's contribution to jointly published works is specified in the list of publications.

The practical significance of the obtained results lies in the transformation of theoretical and methodological provisions into applied tools suitable for use by enterprises in various sectors of the economy, which is confirmed by certificates of implementation of the research results.

Keywords: personnel security, economic security, management, risk management, human resource management, human capital, personnel potential, labor resources, intellectual capital, digital competencies, motivation, personnel risks, migration, digitalization, global challenges.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз

1. Onyshchenko S. V., Zhyvylo Ye. O., Hlushko A. D., Gaydash O. S. Substantiation of self-organization approaches in information networks to strengthen cyber resilience. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2026. No. 1. P. 138–146. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/138> (Scopus) (1,21 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: ідентифіковано ключові параметри механізмів самоорганізації в інформаційних мережах та обґрунтовано взаємозв'язок кіберстійкості інформаційної інфраструктури з фінансовою та кадровою безпекою економічних суб'єктів (0,25 друк. арк.).*

Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Гайдаш О. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 213–218. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628) (0,53 друк. арк.).

3. Gaydash O. Comparative analysis of external and internal environmental factors affecting the formation of personnel security in Ukrainian enterprises. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. No. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-02> (1,14 друк. арк.).

4. Маслій О., Гайдаш О. Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 233–242. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).4036](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).4036) (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено багаторівневу структуру кадрових ризиків, що охоплює глобальний, національний та мікрорівні. Обґрунтовано взаємопідсилюючий характер загроз різних рівнів, що формує синергетичний ефект деструктивного впливу. Встановлено критичні напрями деградації кадрового потенціалу через мобілізаційні*

процеси, міграційні потоки, цифрову трансформацію та психоемоційне виснаження персоналу (0,75 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

5. Gaydash O. Restoration of Ukraine's human resource potential under intensified migration processes. *GCI 2024: Global Challenges and Innovations: Interdisciplinary Approaches to Modern Scientific Issues*. De La Salle Araneta University (DLSAU), Philippines. November 22-25, 2024. P. 52–56 (0,14 друк. арк.).

6. Гайдаш О.С. Кадрова безпека підприємств України в умовах глобальних викликів. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 82–83 (785 с.) (0,12 друк. арк.).

7. Gaydash O. Decomposition of the concept of “enterprise personnel security”. *The 12th International scientific and practical conference «Modern management of organizations: concepts and digital transformations»* (March 25 – 27, 2025) Varna, Bulgaria. International Science Group. 2025. P. 84–85 (193 p.) (0,11 друк. арк.).

8. Гайдаш О.С. Дослідження міграційних процесів та кадрової безпеки підприємств: бібліометричний аналіз. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 22 березня 2025 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2025. С. 25–28 (33 с.) (0,11 друк. арк.).

9. Гайдаш О.С. Цифрові технології як інструмент забезпечення кадрової безпеки підприємств в умовах нестабільності. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: КНЕУ, 28 березня 2025 р. С. 248–251 (900 с.) (0,28 друк. арк.).

10. Gaydash O. Personnel motivation as a foundation for enhancing enterprise human resource security. *The 14th International scientific and practical*

conference «*Transformations of the individual and society: challenges of the future*» (April 08 – 11, 2025) Tokyo, Japan. International Science Group. 2025. P. 145–147 (275 p.) (0,15 друк. арк.).

11. Гайдаш О.С. Кадрова безпека в системі менеджменту підприємства: концептуальні основи. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 57–59 (387 с.) (0,14 друк. арк.).

12. Gaydash O. Problematic aspects of regulatory and legal regulation of personnel security in Ukraine. *The III International scientific and practical conference «Theories, thoughts, technologies: the foundations of modern science»*, September 15-17, 2025, Plovdiv, Bulgaria, P. 68–71 (139 p.) (0,28 друк. арк.).

13. Gaydash O. Conceptual system of personnel security categories: taxonomic analysis. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of *the 5th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development»* (September 15-17, 2025, Valencia, Spain). European Open Science Space, 2025. P. 109–111 (215 p.) (0,18 друк. арк.).

14. Гайдаш О.С. Передумови формування та чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств в умовах нестабільності. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 55–57 (242 с.) (0,16 друк. арк.).

15. Gaydash O. Personnel security of Ukrainian enterprises in the conditions of global challenges and threats. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 60–62 (488 с.) (0,14 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	20
1.1. Кадрова безпека підприємства: зміст, структура та місце в системі менеджменту.....	20
1.2. Передумови та чинники впливу на кадрову безпеку підприємств	33
1.3. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки в Україні.....	46
Висновки до розділу 1	60
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	64
2.1. Компаративний аналіз глобальних викликів та загроз кадровій безпеці підприємств в Україні.....	64
2.2. Методичні засади діагностики та оцінювання кадрової безпеки підприємств з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.....	77
2.3. Оцінювання кадрової безпеки підприємств в Україні в умовах глобальних викликів та загроз.....	100
Висновки до розділу 2	119
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	122
3.1. Вплив міграції кадрового потенціалу на кадрову безпеку підприємств в Україні.....	122
3.2. Концептуальний підхід до управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.....	132
3.3. Стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств в Україні.....	148
Висновки до розділу 3	161
ВИСНОВКИ.....	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	168
ДОДАТКИ.....	196

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальних викликів і загроз, таких як політична нестабільність, економічні кризи та швидкий розвиток технологій, питання кадрової безпеки підприємства стає одним із найважливіших аспектів стійкості організації. Глобалізовані ринки праці вимагають від компаній швидкої адаптації до нових реалій, що потребує ефективного управління кадровими ризиками, захисту людського капіталу та забезпечення стабільної діяльності підприємства. В Україні в умовах воєнного стану питання кадрової безпеки набуває ще більшої актуальності. Підприємства стикаються з новими викликами, такими як мобілізація працівників, зміни у логістиці та зниження доступності кадрів через міграційні процеси або пошкодження інфраструктури. Управління кадровими ризиками полягає у проактивній підготовці до можливих змін на ринку праці, залученні та утриманні кваліфікованих співробітників, а також у забезпеченні безперервності бізнес-процесів у випадках кадрових криз. Захист людського капіталу вимагає забезпечення умов праці, які сприяють мотивації, розвитку та збереженню професійних навичок співробітників, особливо в умовах невизначеності. Таким чином, кадрова безпека стає ключовим фактором у формуванні довготривалої стійкості підприємства, дозволяючи йому оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, підтримуючи продуктивність і конкурентоспроможність.

Проблематика зміцнення кадрової безпеки підприємств широко представлена у працях вітчизняних науковців, зокрема Л. Васільєвої, А. Глебової, В. Гришка, Н. Зачосової, Г. Коптевої, І. Мігус, Г. Назарової, І. Новик, В. Панченко, Л. Птащенко та інших, у яких обґрунтовуються теоретико-методологічні засади кадрової безпеки, механізми її формування та забезпечення. Втім, незважаючи на значний науковий доробок, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. В умовах зростання воєнних,

демографічних, міграційних та цифрових викликів потребують уточнення змістовні характеристики кадрової безпеки як системної категорії, методичні підходи до комплексного ризик-орієнтованого оцінювання, а також концептуальні засади формування стратегічного механізму її зміцнення в умовах глобальної нестабільності.

Відсутність цілісного системного бачення управління кадровою безпекою підприємств з урахуванням регіонально-галузевих особливостей, самопосилюваних контурів ризиків та необхідності переходу від реактивного до проактивного управління зумовили вибір теми дисертації, визначення її мети та постановку відповідних завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Зокрема, в межах науково-дослідної роботи «Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку регіонів України» (номер державної реєстрації 0120U101496, 2020–2024 рр.) автором обґрунтовано підхід до регіонально-галузевої диференціації кадрових ризиків та інтеграції показників кадрової безпеки у систему оцінювання стійкості регіональних соціально-економічних систем з метою формування адаптивних управлінських рішень; науково-дослідної теми «Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій» (номер державної реєстрації 0123U102795, 2023–2027 рр.) автором обґрунтовано концептуально-траєкторний підхід та ризик-орієнтований механізм управління кадровою безпекою підприємств як інструмент підвищення їх організаційної стійкості та економічної резильєнтності в умовах воєнних, міграційних і цифрових трансформацій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є вдосконалення теоретичних положень, науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.

Відповідно до поставленої мети в дисертації сформульовано та розв'язано наступні завдання:

- розвинути теоретичні основи кадрової безпеки підприємства та визначити її місце в системі менеджменту;
- деталізувати фактори впливу на кадрову безпеку підприємств;
- систематизувати нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки в Україні;
- здійснити моніторинг сучасних глобальних загроз для кадрового потенціалу підприємств;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств;
- провести аналіз кадрової безпеки підприємств України в умовах воєнного стану;
- дослідити проблеми міграції кадрового потенціалу України;
- обґрунтувати концептуальний підхід до управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз;
- розробити стратегічні напрями підвищення кадрової безпеки підприємств України.

Об'єктом дослідження є процеси управління і забезпечення кадрової безпеки підприємств.

Предметом дослідження є науково-методичні та прикладні засади управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів і загроз.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії людського капіталу, сучасні концепції стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та організаційної резильєнтності. Теоретико-методологічний базис сформовано з урахуванням системного, ризик-орієнтованого, процесного та синергетичного підходів, що дозволило розглядати кадрову безпеку підприємства як складну,

відкрити, динамічну систему, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників у середовищі глобальної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: діалектичний, системний і структурно-функціональний підходи – при дослідженні сутності кадрової безпеки, її місця в системі менеджменту підприємства та обґрунтуванні концептуально-траєкторної моделі її формування; методи аналізу і синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення та класифікації – при формуванні категоріального апарату та систематизації факторів і загроз кадровій безпеці; компаративний та ретроспективний аналіз – при дослідженні впливу глобальних викликів на стан кадрової безпеки підприємств; соціологічні методи (анкетне опитування) – при зборі первинної інформації щодо сприйняття кадрових ризиків працівниками та управлінським персоналом; економіко-статистичні методи, групування та ранжування – при обробці результатів опитування, визначенні рівня критичності ризиків і побудові ризик-профілів; методи нормування, зважування та інтегрального оцінювання – при формуванні системи субіндексів кадрової безпеки за п'ятьма функціональними вимірами та розрахунку інтегрального показника; матричний та причинно-наслідковий аналіз – при виявленні самопосилюваних контурів ризиків та обґрунтуванні стратегічних напрямів їх розриву; метод стратегічного моделювання та структурно-логічного конструювання – при розробленні авторської концептуально-траєкторної моделі та організаційно-економічного механізму управління кадровою безпекою; методи порівняльного та регіонально-галузевого аналізу – при диференціації стратегічних пріоритетів зміцнення кадрової безпеки залежно від сектору економіки та макрорегіону.

Застосування зазначених методів у їх взаємозв'язку забезпечило комплексність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну релевантність запропонованих рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз.

Розрахунки здійснювалися з використанням програмних засобів Minitab, MS Excel та інструментарію статистичної обробки даних.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці, соціальної політики, аналітичні матеріали Національного банку України, Державної служби статистики України, міжнародних організацій (ООН, UNHCR, Світового банку), результати національних і міжнародних досліджень у сфері міграції та людського капіталу, статистичні дані щодо ринку праці та демографічної динаміки, а також результати власного емпіричного дослідження автора, отримані в ході анкетування представників підприємств різних секторів економіки та регіонів України.

Наукова новизна одержаних результатів. Результатом проведеного дослідження є отримання наукових результатів, що розвивають теоретико-прикладні засади управління кадровою безпекою підприємств України.

удосконалено

модель механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз, що трактується як багаторівнева система принципів, інструментів, процедур і управлінських рішень, інтегрованих у єдиний контур управління із безперервним зворотним зв'язком. Запропонована модель забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління кадровою безпекою, поєднує процеси діагностики, оцінювання, прогнозування і стратегічного реагування на кадрові ризики та спрямована на підтримання функціональної рівноваги між кадровим потенціалом підприємства, ризиками й інструментами управління;

методичні підходи до комплексної діагностики кадрової безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих методик, передбачають оцінювання критичності кадрових ризиків на основі трьохфакторної мультиплікативної моделі та інтегральне вимірювання через систему субіндексів за п'ятьма функціональними вимірами (організаційно-управлінським, соціально-психологічним, технологічно-інформаційним, інституційно-законодавчим та

ресурсно-фінансовим) з подальшим ранжуванням ризиків і матричним аналізом, що забезпечує багаторівневе оцінювання стану кадрової безпеки та ідентифікацію домінуючих контурів загроз;

понятійно-категорійний базис кадрової безпеки підприємства, що, на відміну від наявних підходів, інтегрує логічні зв'язки між управлінням персоналом, відтворенням кадрового потенціалу та захистом людського капіталу, а кадрову безпеку трактує як системну складову менеджменту підприємства, здатну забезпечувати стабільність його функціонування за умов внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз;

набули подальшого розвитку:

концептуальний підхід до управління кадровою безпекою підприємств, який, на відміну від статичних трактувань, розглядає кадрову безпеку як динамічний процес переходу підприємства між різними конфігураціями стійкості, де управлінські рішення визначають траєкторію руху до цільових параметрів безпеки або до зон нестабільності, та ґрунтується на взаємодії трьох системоутворювальних домінант: інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і загроз та структурних складових кадрової безпеки;

науково-методичний підхід до зміцнення кадрової безпеки, що поєднує субіндексну діагностику профілю кадрових ризиків за п'ятьма вимірами в галузевому та регіональному розрізі із причинно-наслідковою логікою розриву самопосилюваних ризикових петель, що дозволяє ідентифікувати домінантні контури вразливості та обґрунтувати диференційовані управлінські пріоритети для зміцнення кадрової безпеки й підвищення економічної резильєнтності підприємства;

концептуальна модель стратегічних пріоритетів зміцнення кадрової безпеки, що ґрунтується на профілюванні ризиків і картуванні причинно-наслідкових контурів, і дозволяє обґрунтовано добирати інструменти управління для зниження плинності персоналу, утримання працівників, що формують компетентнісне ядро підприємства, збереження носіїв професійних

компетенцій і стабілізації кадрового потенціалу в умовах глобальних викликів та загроз.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що концептуальні положення, науково-методичні підходи доведені до рівня прикладних рекомендацій та є базисом для вдосконалення системи управління кадровою безпекою підприємств України.

Результати дослідження впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (довідка від 23.12.2025 р. № 04/6-222/2025) при удосконаленні внутрішніх механізмів збереження персоналу та розвитку кадрового резерву, зокрема розроблені стратегічні напрями підвищення кадрової безпеки підприємств в Україні було застосовано при розробленні та впровадженні середньострокової стратегії управління персоналом ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»; ТОВ «Компанія з управління активами «Західна інвестиційна група» для визначення критичних зон кадрових ризиків, формування індикативної системи контролю та розроблення оновленої кадрової стратегії, що передбачає зміцнення кадрового резерву, удосконалення процедур підбору та адаптації персоналу, впровадження інструментів прогнозування потреби в кадрах, а також механізмів зниження впливу зовнішніх деструктивних факторів; ТОВ «СВС ПАК» під час розробки внутрішніх нормативних документів, спрямованих на удосконалення політики управління людськими ресурсами в умовах зростаючих викликів і загроз.

Результати дисертаційної роботи, а саме теоретико-методичні засади формування системи кадрової безпеки підприємства, ідентифікації кадрових загроз і ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо їх мінімізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, використовуються в освітньому процесі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема: при викладанні лекцій з навчальних дисциплін «Менеджмент персоналу», «Ризик-менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, «Стратегічний менеджмент в умовах глобальних викликів», «Менеджмент сталого розвитку організацій:

сучасні європейські практики та глобальні виклики» для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти; при підготовці завдань для практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів з навчальних дисциплін «Антикризовий менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. (довідка від 26.02.2026 р. № 01-9/730).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним, цілісним і самостійно виконаним науковим дослідженням, у межах якого поглиблено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз. Отримані наукові результати відображають авторське бачення проблематики, характеризуються логічною завершеністю та внутрішньою узгодженістю теоретичних і прикладних положень.

Основні положення та висновки дослідження оприлюднені у наукових публікаціях автора. Ступінь особистої участі здобувача у роботах, виконаних у співавторстві, чітко визначено та конкретизовано у переліку наукових праць, що підтверджує самостійність проведеного дослідження та авторство отриманих результатів.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію й отримали схвальну оцінку на міжнародних наукових та науково-практичних конференціях, у тому числі: «GCI 2024: Global Challenges and Innovations», 22-25 листопада 2024 р. (Philippines), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики», 6 листопада 2024 р. (м. Полтава), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління», 22 березня 2025 року (м. Житомир), 12th International scientific and practical conference «Modern management of organizations: concepts and digital transformations», 25-27 березня 2025 р. (Varna, Bulgaria), X Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку», 28 березня 2025 р. (м. Київ), 14th International scientific

and practical conference «Transformations of the individual and society: challenges of the future», 08-11 квітня 2025р. (Tokyo, Japan), III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 5 червня 2025 р. (м. Полтава), II International scientific and practical conference «Theories, thoughts, technologies: the foundations of modern science», September 15-17, 2025 (Plovdiv, Bulgaria), 5th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development», September 15-17, 2025 (Valencia, Spain), XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», 6 листопада 2025 р. (м. Полтава), II Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики», 7 листопада 2025 р. (м. Полтава).

Публікації. Основні результати дослідження за темою дисертації опубліковано у 15 наукових працях, з яких 1 стаття, проіндексована у базі даних Scopus, 3 статті у наукових фахових виданнях, 11 тез доповідей у матеріалах міжнародних наукових та науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій – 5,59 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,48 друк. арк.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел й додатків. Загальний обсяг роботи складає 233 сторінки, що містить 44 рисунків, 15 таблиць та 10 додатків. Список використаних джерел містить 246 найменувань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Кадрова безпека підприємства: зміст, структура та місце в системі менеджменту

Безпека підприємства є багатовимірним і комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності організації, спрямовані на захист її ресурсів, стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей. Однією з ключових складових цього поняття є кадрова безпека, оскільки вона забезпечує стабільність та розвиток кадрового потенціалу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства на ринку. Сучасні виклики, такі як глобалізація, швидкий технологічний прогрес та зміни на ринку праці, викликають появу нових загроз для підприємств, пов'язаних з персоналом [1], що вимагає глибокого аналізу та розуміння сутності кадрової безпеки для розробки ефективних стратегій її забезпечення.

У контексті постіндустріальної економічної трансформації та зростання ролі інтелектуального капіталу кадрова безпека набуває статусу ключового чинника забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Зростання мобільності робочої сили, поширення гнучких форм зайнятості, цифровізація управлінських процесів та інтенсифікація глобальних міграційних потоків формують нові ризики й виклики для захисту кадрового потенціалу організацій. За таких умов виникає об'єктивна необхідність розроблення цілісної концептуальної системи категорій кадрової безпеки, що ґрунтується на сучасних методологічних підходах і забезпечує єдність термінології, узгодженість наукових дефініцій та практичну релевантність управлінських рішень.

Таксономічний аналіз виступає ефективним інструментом систематизації категоріального апарату кадрової безпеки, оскільки дозволяє виокремити базові та похідні поняття, встановити їхні ієрархічні й причинно-наслідкові зв'язки, а також визначити структурні рівні, на яких формуються загрози та реалізуються механізми їх нейтралізації. Формування узгодженої концептуальної системи категорій сприятиме поглибленню наукових досліджень, підвищенню аналітичної точності оцінювання кадрових ризиків і розробленню комплексних моделей управління персоналом, орієнтованих на довгострокову стійкість підприємства.

Доцільно розпочати дослідження категоріального апарату кадрової безпеки з аналізу базових понять, що визначають її місце в загальній системі менеджменту підприємства. Кадрову безпеку тісно пов'язують з економічною безпекою і традиційно розглядається як стан захищеності економічної системи підприємства від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який гарантує стабільність його функціонування та розвитку [2]. У цьому контексті кадрова безпека є її функціональною складовою, оскільки більшість загроз економічній безпеці тією чи іншою мірою опосередковуються діяльністю персоналу [3, 4]. Отже, ефективне управління кадровими ризиками становить невід'ємний елемент забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливою категорією, тісно пов'язаною з кадровою безпекою, є кадровий потенціал, який інтерпретується як сукупність наявних і потенційних можливостей працівників, що можуть бути використані для досягнення цілей організації [5]. Саме захист і розвиток кадрового потенціалу виступає центральним завданням системи кадрової безпеки. Це передбачає не лише мінімізацію загроз, пов'язаних зі зміною персоналу, втратою компетенцій чи трудовими конфліктами, а й створення умов для реалізації професійного потенціалу працівників і формування кадрового резерву.

Концепт людського капіталу, що охоплює знання, навички, уміння та інші особистісні характеристики, які сприяють створенню економічної та

соціальної цінності, також посідає важливе місце в концептуальній системі кадрової безпеки [6]. Завдання кадрової безпеки полягає не лише у збереженні наявного людського капіталу, а й у створенні стимулів для його зростання, оскільки підвищення компетентності персоналу безпосередньо корелює зі зростанням продуктивності праці та інноваційного потенціалу підприємства.

Не менш важливим є інтегрування кадрової безпеки в систему управління персоналом. Система управління персоналом охоплює цілі, функції, методи й процедури, спрямовані на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації [7]. Вбудовування безпекових аспектів у всі етапи управління персоналом – від підбору й адаптації до мотивації та розвитку – дає змогу створити цілісну превентивну систему реагування на кадрові загрози. Це забезпечує узгодження стратегічних і операційних завдань управління персоналом із цілями підвищення стійкості бізнес-процесів.

Взаємозв'язок проаналізованих категорій із кадровою безпекою може бути представлений таким чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Візуалізація взаємопов'язаних категорій кадрової безпеки

Джерело: розроблено автором

Результати дослідження свідчать, що кадрова безпека є системоутворювальною складовою економічної безпеки підприємства, яка інтегрує функціональні елементи управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та збереження людського капіталу. Системний аналіз довів, що ефективна кадрова безпека підприємства може бути досягнута лише за умови формування узгодженої концептуальної системи категорій, яка враховує ієрархічні зв'язки між економічною безпекою, кадровим потенціалом, людським капіталом і системою управління персоналом.

Таксономічний підхід виявився доцільним для структурування категоріального апарату кадрової безпеки, оскільки він дозволяє не лише визначити місце кожної категорії в системі, а й встановити їхню функціональну взаємозалежність та взаємовплив. Це створює основу для побудови комплексних моделей управління, які враховують як внутрішні, так і зовнішні загрози та сприяють розробленню ефективних механізмів превентивного реагування на кадрові ризики [8].

Концепція кадрової безпеки пройшла складний еволюційний шлях, відображаючи трансформацію науково-практичних парадигм управління персоналом та безпекології. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити основні концептуальні підходи до визначення поняття «кадрова безпека» (Додаток А), а саме захисний, ресурсний, процесний, системний, стратегічний, компетентнісний, ризик-орієнтований та інформаційно-цифровий.

Доцільно відмітити, що в сучасних наукових дослідженнях спостерігається тенденція до формування інтегрованих підходів, які синтезують елементи описаних вище концепцій. Такі підходи розглядають кадрову безпеку як багатовимірний феномен, що охоплює:

- функціональний вимір – забезпечення безпеки на всіх етапах взаємодії з персоналом (від рекрутингу до звільнення);
- рівневий вимір – забезпечення безпеки на різних рівнях (особистісний, груповий, організаційний);

- часовий вимір – забезпечення безпеки в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі;
- середовищний вимір – урахування внутрішніх і зовнішніх факторів кадрової безпеки.

Таким чином, генезис поняття «кадрова безпека» відображає еволюцію теоретичних парадигм від вузькоспеціалізованих захисних підходів до комплексних інтегративних концепцій, що відповідають викликам сучасного бізнес-середовища.

Логічним кроком у подальшому науковому пошуку є перехід від аналізу історико-теоретичних трансформацій до осмислення глибинних, онтологічних характеристик цього феномену. Адже лише дослідження внутрішніх, невідчужуваних властивостей кадрової безпеки дозволяє не обмежуватися інструментальною площиною управління ризиками, а сформуванню цілісного уявлення про її сутність як категорії економічної безпеки. Саме тому дослідження іманентних ознак кадрової безпеки підприємства як притаманних їй невідчужуваних властивостей, що визначають її внутрішню сутність та онтологічну специфіку, вимагає застосування комплексного методологічного інструментарію, який поєднує здобутки фундаментальних та прикладних наук. Екстраполяція філософських категорій іманентності на прикладну площину безпекознавства дозволяє виявити сутнісні характеристики кадрової безпеки, які залишаються незмінними при варіативності її форм (рис. 1.2).

Розглядаючи зміст базових онтологічних ознак, слід відмітити, що кадрова безпека підприємства характеризується фундаментальною дуальністю, що проявляється у діалектичній єдності та протилежності її захисної та стратегічної функцій. Цей дуалізм є внутрішньо притаманною властивістю кадрової безпеки, яка визначає її онтологічну специфіку.



Рис. 1.2. Іманентні ознаки кадрової безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором

Кадрова безпека підприємства також характеризується внутрішньо притаманною їй здатністю до інтеграції в різнорівневі системи підприємства, проникнення в усі сфери діяльності та об'єднання різнорідних елементів в цілісну систему безпеки. Крім того, кадрова безпека підприємства характеризується внутрішньо притаманною їй властивістю продукувати емерджентні якості, які не зводяться до суми властивостей її складових і виникають внаслідок синергетичної взаємодії компонентів.

Щодо функціонально-управлінських іманентних ознак кадрової безпеки, то превентивність характеризує внутрішньо притаманну кадровій безпеці спрямованість на випередження та запобігання загрозам, що визначає її проактивну, а не реактивну сутність. Також кадрова безпека підприємства характеризується внутрішньо притаманною їй здатністю до адаптації, трансформації та реконфігурації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Перманентність як іманентна ознака кадрової безпеки проявляється в безперервності функціонування системи кадрової безпеки в просторі та часі, постійності моніторингу та контролю кадрових ризиків; незалежності базових механізмів від ситуативних організаційних змін.

Структурно-компонентні іманентні ознаки кадрової безпеки включають поліструктурність, системну гетерогенність та інституційну дуалістичність. Поліструктурність як іманентна ознака кадрової безпеки полягає в тому, кадрова безпека підприємства характеризується внутрішньо притаманною їй багаторівневою та багатокomпонентною структурою, що передбачає наявність різнорідних, але взаємопов'язаних елементів. Системна гетерогенність кадрової безпеки підприємства визначається внутрішньо притаманною їй неоднорідністю компонентів, які різняться за природою, функціональним призначенням та принципами дії, але об'єднані в цілісну систему. Кадрова безпека підприємства характеризується внутрішньо притаманною їй подвійною інституційною природою, що проявляється у одночасному функціонуванні як формальний інститут (з чіткими правилами, процедурами, структурами) та як неформальний інститут (з нормами, цінностями, культурними патернами).

Щодо ціннісно-сміслових іманентних ознаки кадрової безпеки, то аксіологічність кадрової безпеки виражається у вбудованості в систему цінностей організації та формуванні власної ціннісної системи. Культуроцентричність кадрової безпеки характеризується внутрішньо притаманною їй здатністю формувати специфічну безпекову культуру та інтегруватися в загальну корпоративну культуру, впливаючи на її трансформацію. Етична іманентність кадрової безпеки виражається у нерозривному зв'язку з етичними нормами, принципами та моральними імперативами.

Інформаційно-когнітивні іманентні ознаки кадрової безпеки включають, в першу чергу, інформаційну сингулярність – здатність кадрової безпеки функціонувати як специфічна інформаційна система, що генерує, обробляє та використовує унікальні інформаційні потоки, які не дублюються в інших підсистемах менеджменту. Крім того, кадрова безпека підприємства характеризується когнітивною природою, що виражається у формуванні специфічних пізнавальних моделей, епістемологічних схем та алгоритмів

прийняття рішень. Нарешті, семіотична автентичність кадрової безпеки визначається здатністю формувати власну знакову систему, семіотичний простір та дискурсивні практики, що відрізняють її від інших підсистем менеджменту.

Таким чином, дослідження іманентних ознак кадрової безпеки підприємства в системі менеджменту не лише розкриває їх сутнісну природу, але й створює теоретико-методологічне підґрунтя для розвитку ефективних практичних підходів до забезпечення кадрової безпеки в сучасних умовах високої невизначеності та динамічності бізнес-середовища.

Перехід від абстрактно-онтологічного рівня осмислення до прикладного інструментарію операціоналізації кадрової безпеки вимагає структурного аналізу досліджуваної категорії. Декомпозиція поняття «кадрова безпека підприємства» передбачає розгляд його як багатовимірної системи, що складається з кількох взаємопов'язаних компонентів (рис. 1.3). Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти сутність кадрової безпеки та розробити ефективні механізми її забезпечення.



Рис. 1.3. Компоненти кадрової безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором

Невід'ємною складовою кадрової безпеки підприємства є правова складова, яка передбачає відповідність кадрової політики підприємства чинному законодавству, включаючи трудове право та інші нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини. Дотримання правових норм запобігає юридичним ризикам та сприяє формуванню стабільного трудового колективу. Організаційна складова включає розробку та впровадження ефективної організаційної структури управління персоналом, чітке визначення посадових обов'язків, повноважень та відповідальності працівників. Це сприяє оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності праці [42].

Обов'язковість соціально-психологічної складової у структурі кадрової безпеки зумовлено роллю позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Психологічний комфорт сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності роботи. Соціально-психологічна складова передбачає підтримку мотивації, лояльності та задоволеності працівників умовами праці [43]. Інформаційна складова охоплює заходи щодо захисту конфіденційної інформації, управління доступом до неї та забезпечення інформаційної безпеки в процесах управління персоналом. Економічна складова спрямована на оптимізацію витрат на персонал, забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці та ефективне використання трудових ресурсів через розроблення систем мотивації, аналіз ринку праці та адаптацію кадрової політики до економічних умов.

Вагому роль у забезпеченні достатнього рівня кадрової безпеки відіграє кадрова політика та стратегія. В рамках їх розроблення та провадження здійснюється планування потреби в персоналі, розвиток програм навчання та кар'єрного росту, а також створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників [44].

Таким чином, системний підхід до забезпечення кадрової безпеки, що ґрунтується на представленій декомпозиції, дозволить підвищити ефективність управління кадровим потенціалом підприємством [45] та

забезпечити його довгострокову стабільність і розвиток у мінливому бізнес-середовищі.

Управління кадровою безпекою має здійснюватися в межах цілісної системи менеджменту підприємства, інтегруючись з ключовими функціями – плануванням, організацією, мотивацією, контролем і розвитком персоналу [22, 46]. Це вимагає не лише адекватного теоретичного осмислення сутності кадрової безпеки, але й розробки концептуальних засад, що забезпечують системний і проактивний характер управлінських рішень у цій сфері. Сучасна наукова дискусія вказує на потребу у переосмисленні парадигми кадрового менеджменту з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, зростання значущості людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу, а також необхідності формування внутрішньо-організаційного середовища, здатного адаптуватися до екстремальних викликів та мінімізувати вплив кризових факторів.

Таким чином, дослідження концептуальних основ кадрової безпеки в системі менеджменту підприємства є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з прикладної точок зору, оскільки воно формує передумови для побудови ефективної, стійкої та конкурентоспроможної моделі управління персоналом в умовах нестабільності та невизначеності.

Кадрову безпеку підприємства в сучасних умовах правомірно визначити як системну здатність організації забезпечувати захищеність кадрового потенціалу від зовнішніх і внутрішніх загроз, що мають прямий або опосередкований вплив на стабільність функціонування підприємства, його розвиток та конкурентоспроможність. Концептуально кадрова безпека повинна розглядатися не ізольовано, а як частина загальної системи менеджменту (рис. 1.4). Її елементи мають бути вбудовані у ключові управлінські функції – від стратегічного планування до антикризового реагування.

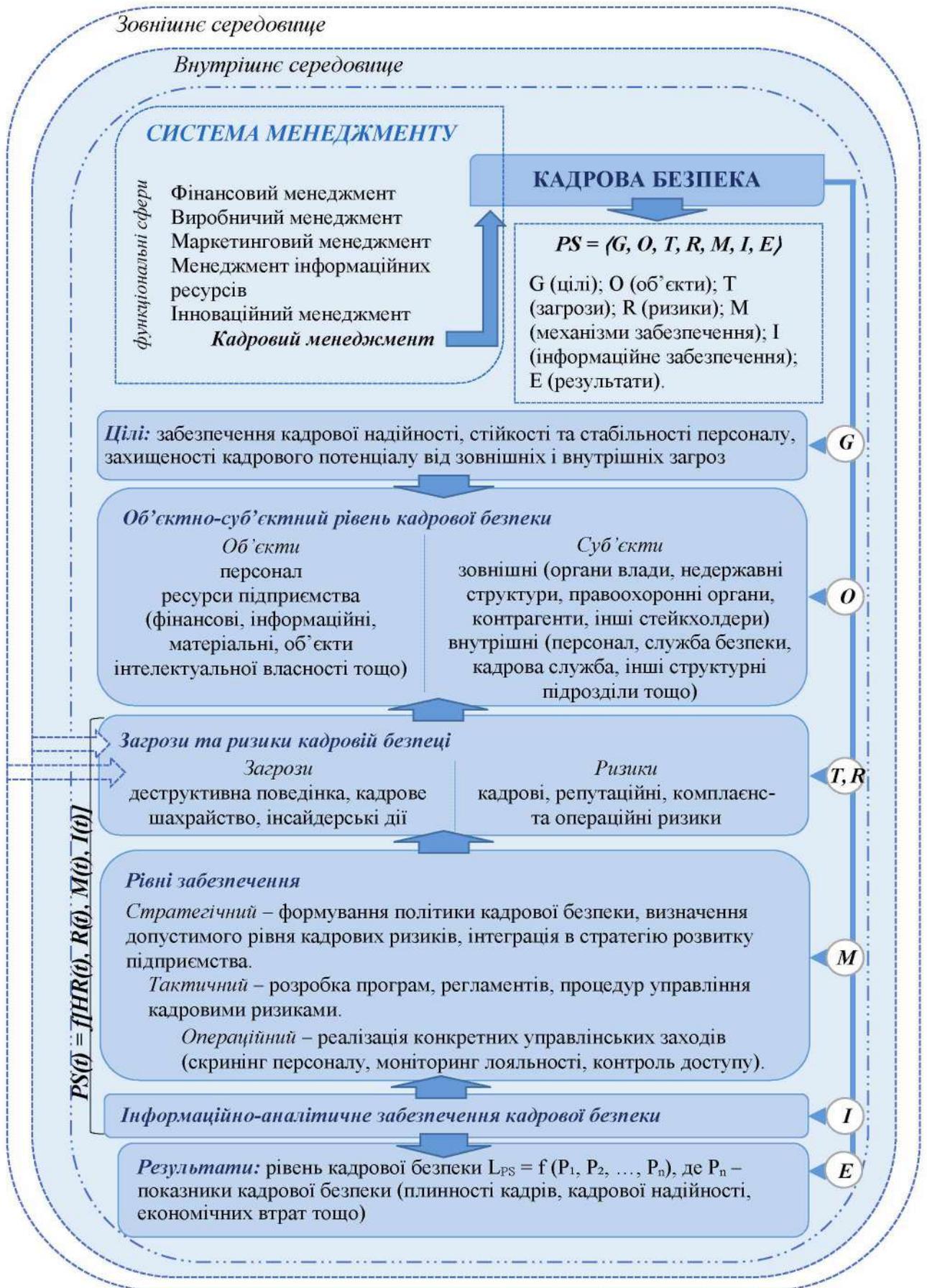


Рис. 1.4. Формалізоване представлення кадрової безпеки в системі менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

З позицій системного підходу кадрову безпеку доцільно формалізувати як функціональну підсистему менеджменту, в межах якої взаємодіють об'єкти, загрози, ризики, механізми забезпечення та результати функціонування, та яка перебуває у взаємодії з підсистемами фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового менеджменту. З позицій процесного підходу кадрова безпека може бути представлена як послідовність управлінських процесів, інтегрованих у цикл менеджменту. У формалізованому вигляді цей процес можна подати як функцію:

$$PS(t) = f[HR(t), R(t), M(t), I(t)], \quad (1.1)$$

де: $HR(t)$ – параметри стану персоналу в момент часу t ;

$R(t)$ – сукупність кадрових ризиків;

$M(t)$ – управлінські інструменти впливу;

$I(t)$ – інформаційно-аналітичне забезпечення.

Слід відмітити, що кадровий потенціал і людський капітал формують ресурсну основу кадрової безпеки, визначаючи здатність підприємства до інновацій, адаптації та стратегічної стійкості. Водночас ефективність використання цього потенціалу значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері добору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу [47]. Об'єктами кадрової безпеки виступають персонал та ресурси підприємства. Саме через стан, поведінку та професійну надійність персоналу реалізуються як позитивні можливості розвитку, так і потенційні деструктивні впливи на економічну стабільність підприємства.

Функціонування системи кадрової безпеки відбувається в умовах постійної дії загроз і ризиків. До основних загроз кадрової безпеки належать кадрові загрози внутрішнього походження, деструктивна поведінка персоналу, інформаційні загрози, а також прояви кадрового шахрайства. Їх трансформація у кадрові ризики зумовлює виникнення операційних,

репутаційних, комплаєнс-ризиків. Саме ризикова складова забезпечує зв'язок кадрової безпеки з ризик-орієнтованими моделями управління та корпоративного контролю.

Нейтралізація загроз і мінімізація кадрових ризиків здійснюється через систему механізмів забезпечення кадрової безпеки. До них належать організаційно-управлінські механізми (кадрова політика, внутрішній аудит, контролінг, регламентація процедур), технологічні механізми (кадровий скринінг, розмежування доступу, використання аналітичних і цифрових інструментів), а також соціально-психологічні механізми, спрямовані на формування корпоративної культури, підвищення мотивації та запобігання девіантній поведінці персоналу. Комплексне застосування зазначених механізмів забезпечує превентивний характер кадрової безпеки та її орієнтацію на довгострокову стійкість підприємства.

Результатами функціонування системи кадрової безпеки є досягнення належного рівня кадрової надійності, кадрової стійкості та кадрової стабільності, що в сукупності визначають загальний рівень кадрової безпеки підприємства. Оцінювання результативності здійснюється на основі системи показників, зокрема рівня плинності кадрів, продуктивності праці, кількості кадрових інцидентів, втрат від порушень та збитків, пов'язаних із людським фактором.

Сьогодні особливої актуальності набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління персоналом, що передбачає попередню ідентифікацію загроз (наприклад, плинність кадрів, «відтік мізків», корпоративне шпигунство, зниження лояльності) та формування інструментів превентивного захисту. Водночас організації мають забезпечити внутрішню інформаційну безпеку, захист персональних даних, конфіденційність трудових відносин, що стає критично важливим в умовах цифровізації [48].

Реалізація кадрової безпеки неможлива без створення відповідної організаційної культури, що формує у персоналу усвідомлення значущості безпеки, готовність до відповідального виконання службових обов'язків та

дотримання етичних норм [49, 50]. Високий рівень кадрової безпеки є запорукою зниження управлінських ризиків, покращення репутації компанії, підвищення інвестиційної привабливості та загальної стійкості до кризових явищ.

Таким чином, кадрова безпека є невід'ємною складовою системи менеджменту сучасного підприємства, яка безпосередньо впливає на рівень його функціональної стійкості, здатності до адаптації та довгострокового розвитку. Формування концептуальних основ кадрової безпеки вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує управлінську, соціально-економічну, правову та інформаційну компоненти. Інтеграція кадрової безпеки в загальну управлінську структуру підприємства дозволяє чітко окреслити її місце та функціональне призначення, забезпечуючи системність, цілісність і стратегічну орієнтацію відповідних управлінських рішень [51]. Водночас розробка практичних інструментів моніторингу, оцінювання та нейтралізації кадрових ризиків є важливим елементом підвищення ефективності менеджменту в умовах турбулентного середовища [52]. Тому кадрова безпека має розглядатися не як окрема функція HR-служби, а як ключовий елемент системи корпоративного управління, що формує кадрову стабільність, підвищує рівень довіри до підприємства, сприяє його інституційній зрілості та конкурентоспроможності.

1.2. Передумови та чинники впливу на кадрову безпеку підприємств

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються зростанням динамічності зовнішнього середовища, високим рівнем економічної турбулентності та значним впливом глобалізаційних чинників на всі рівні та функції системи менеджменту підприємства. Сукупна дія макроекономічних, геополітичних, соціально-демографічних і технологічних чинників формує принципово нові виклики для системи управління підприємствами, у межах яких особливого значення набуває питання

забезпечення кадрової безпеки. Адже саме людський капітал є провідним фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості бізнес-структур. Питання формування та підтримання належного рівня кадрової безпеки постає особливо актуально в контексті демографічних викликів, вимушеної міграції населення у зв'язку з воєнним станом в Україні, дефіциту кваліфікованих кадрів, в тому числі через мобілізаційні процеси.

Сучасні підходи до управління кадровою безпекою здебільшого є фрагментарними й не враховують усієї системи взаємозв'язків між зовнішніми викликами (економічними, політичними, соціально-правовими, технологічними) та внутрішніми резервами підприємства (організаційною культурою, кадровою політикою, системами мотивації та контролю), орієнтовані на реагування на окремі загрози, а не на їх системне попередження. У більшості випадків кадрова безпека розглядається ізольовано від стратегічного управління, що ускладнює розробку дієвих превентивних заходів, обґрунтування ефективних стратегій збереження та розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, комплексне вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що детермінують кадрову безпеку підприємства є безперечно актуальним. Оскільки їх своєчасна ідентифікація є базисом для розроблення своєчасних заходів з мінімізації ризиків, пов'язаних з відтоком кадрів, зниженням продуктивності праці, виникненням конфліктів та порушенням корпоративної культури [53].

Формування ефективної системи кадрової безпеки підприємств визначається складним комплексом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що перебувають у постійній динамічній взаємодії. В Україні ця взаємодія набуває особливого характеру через специфічне поєднання світових тенденцій, національних особливостей та галузевих трансформацій.

Науковий аналіз, що ґрунтується на системному підході та емпіричних дослідженнях, дозволяє структурувати та науково обґрунтувати вплив факторів на формування кадрової безпеки на українських підприємствах (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель систематизації факторів, що формують кадрову безпеку підприємства

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детально вплив факторів зовнішнього середовища на кадрову безпеку підприємств. Поточна геополітична ситуація в Україні, зумовлена широкомасштабною збройною агресією, справляє безпрецедентний вплив на кадрову безпеку підприємств, формуючи нові виклики для збереження та відтворення кадрового потенціалу. Результати досліджень [54] засвідчують статистично значущу кореляцію між інтенсивністю бойових дій у регіонах та рівнем кадрових загроз для підприємств (рис. 1.6).

Вплив геополітичних факторів реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів. Одним із ключових є вимушена міграція населення, як внутрішня, так і зовнішня, що зумовлює суттєві втрати кваліфікованих працівників. Як свідчать результати опитування топ-менеджерів компаній – членів Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), у лютому 2025 р. серед підприємств, що працюють у повному обсязі (таких 75 %), і тих, котрі працюють з обмеженнями (24 %), 75 % відчують дефіцит кадрів [54]. На ринку праці України найбільше не вистачає будівельників та кваліфікованих робітників, зокрема токарів, електромонтерів, зварювальників, швачок, водіїв [55].



Рис. 1.6. Схема-модель взаємозв'язку між інтенсивністю бойових дій та рівнем кадрової безпеки підприємств

Джерело: розроблено автором

Значний вплив має також мобілізація чоловіків працездатного віку, що призводить до вираженого гендерного дисбалансу у структурі трудових ресурсів. Зокрема, 85 % опитаних підприємств Європейської Бізнес Асоціації повідомили про залучення їхніх співробітників до лав ЗСУ [54]. При цьому у 41 % підприємств частка мобілізованих досягає майже 10 % від загальної чисельності військовозобов'язаних працівників, у 36 % респондентів ця частка становить 10–20 %, у 8 % учасників опитування – 20–50 % (рис. 1.7). Такий розподіл показників демонструє не лише масштаби безпосереднього впливу мобілізації на кадрові ресурси, але й неоднорідність її впливів у різних галузях і підприємствах з різною структурою персоналу.

Таким чином, мобілізація персоналу трансформує структуру людських ресурсів підприємств, що призводить до зниження доступності кваліфікованої робочої сили, зменшення кадрових резервів та нарощення ризику виникнення «кадрового голоду» у пріоритетних для виробництва сферах. Зростання частки мобілізованих співробітників підсилює уразливість системи управління персоналом, вимагаючи адаптації кадрової політики до ситуаційних змін.

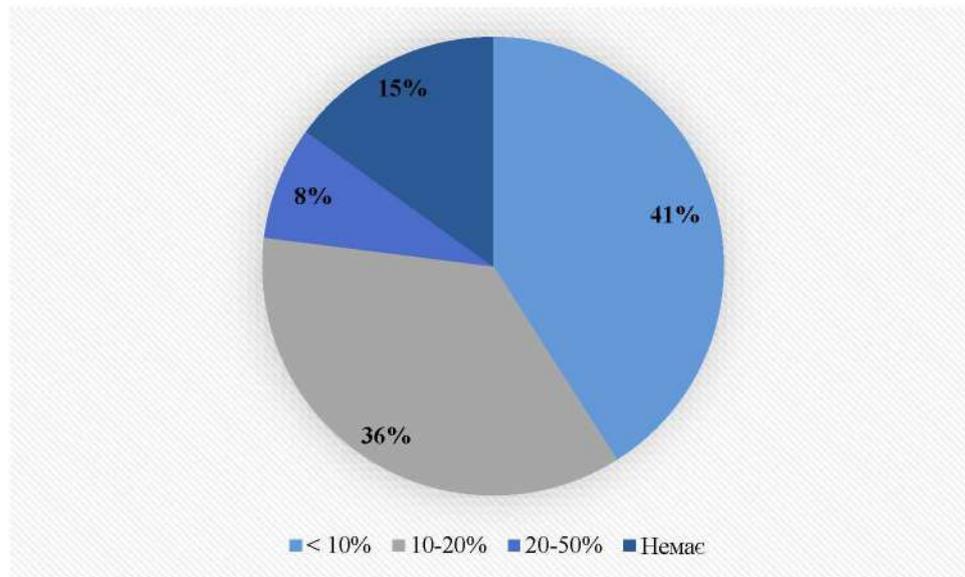


Рис. 1.7. Розподіл підприємств за часткою мобілізованих працівників

Джерело: розроблено автором за даними European Business Association [54]

Окремим вектором загроз виступає психологічна травматизація працівників, яка виявляється у зростанні рівня стресових розладів, емоційного та професійного вигорання та зниженні лояльності персоналу. Метааналіз, проведений Gradus Research, показав, що у порівнянні з довоєнним періодом рівень стресових розладів серед працівників українських підприємств зріс до 78% [56].

Сукупність цих чинників формує критичні ризики для кадрової безпеки підприємств та потребує адаптації управлінських стратегій з урахуванням нових реалій.

Макроекономічна нестабільність виступає одним із ключових чинників, що ускладнюють формування системи кадрової безпеки підприємств через непередбачуваність економічного середовища та обмеженість можливостей для стратегічного планування. Волатильність макроекономічних показників пояснює майже половину варіативності рівня кадрової безпеки українських підприємств, що підкреслює вагомість цього фактору для забезпечення стабільності функціонування бізнесу [57, 58]. Зокрема, значний вплив справляють інфляційні процеси, які призводять до знецінення заробітної плати

та формують стимули до трудової міграції. Перевищення інфляційного порогу у 25 % істотно підвищує ймовірність прийняття персоналом рішення щодо виїзду за кордон у пошуках більш стабільних умов праці [59]. Вагомим чинником також виступає енергетична криза: дефіцит енергоресурсів і перебої в енергопостачанні формують нестабільність операційних процесів, зумовлюючи тимчасові простої та зниження продуктивності [60]. Понад дві третини підприємств були змушені переглядати графіки роботи персоналу через енергетичні обмеження, що призвело до погіршення трудової дисципліни та зниження рівня лояльності працівників.

Макроекономічні фактори виступають не ізольованими, а взаємопов'язаними детермінантами формування кадрової безпеки підприємств. Інфляційні процеси, енергетичні обмеження та дефіцит фінансування створюють кумулятивний ефект, що посилює ризики втрати кадрового потенціалу, підвищує рівень міграційних настроїв працівників та знижує здатність бізнесу інвестувати в людський капітал.

Інституційне середовище визначає нормативно-правовий та регуляторний контекст, у якому формується кадрова безпека підприємств. Згідно з дослідженнями [51–63], зміни в інституційних умовах значною мірою пояснюють варіативності підходів до організації систем кадрової безпеки українськими компаніями, що свідчить про суттєвий вплив зовнішніх регуляторних чинників на управлінські практики в цій сфері. Наукові дослідження підтверджують наявність кількох ключових механізмів такого впливу. По-перше, неузгодженість нормативно-правової бази з питань безпеки, трудових відносин та захисту персональних даних створює суттєві перешкоди для ефективного управління кадровою безпекою [64]. По-друге, недостатній розвиток інститутів захисту прав роботодавців у сфері кадрової безпеки обмежує можливості компаній реагувати на ризики, пов'язані з нелояльністю персоналу. Нарешті, відсутність галузевих стандартів кадрової безпеки ускладнює формування уніфікованих практик управління персоналом

[65]. Таким чином, інституційне середовище формує комплексний вплив на кадрову безпеку, поєднуючи нормативні, організаційні та галузеві аспекти.

Стрімкий розвиток технологій значно трансформує характер кадрових загроз і відповідний інструментарій протидії їм. Цифровізація бізнес-процесів створює нові вектори атак через персонал [66]. Зокрема, за даними PwC, 64% успішних кібератак на українські компанії використовували методи соціальної інженерії, орієнтовані на працівників [67]. Крім того, розвиток засобів моніторингу та контролю розширює інструментарій кадрової безпеки, оскільки впровадження систем поведінкової аналітики дозволяє зменшити ризики внутрішнього шахрайства [68]. Водночас поширення віддаленої роботи ускладнює контроль за персоналом. Таким чином, технологічні фактори формують нові виклики та можливості для забезпечення кадрової безпеки, змінюючи традиційні підходи до управління ризиками.

Демографічні тренди та соціальні трансформації формують специфічне середовище, в якому функціонує система кадрової безпеки сучасних підприємств. Від'ємна демографічна динаміка, що звужує ринок праці та посилює конкуренцію за висококваліфікованих працівників, є одним із найбільш критичних аспектів. Дефіцит людських ресурсів підвищує стратегічну цінність кожного працівника, а кадрові втрати набувають характеру системних загроз економічній діяльності підприємств.

Останні офіційні дані щодо кількості населення в Україні датуються 1 січня 2022 року (рис. 1.8). Відповідно до цих даних, загальна чисельність населення України становила 41,17 млн осіб. При цьому зазначені показники наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя. Оцінювання чисельності населення здійснювалося на основі наявних адміністративних джерел, зокрема даних державної реєстрації народжень і смертей, а також інформації щодо змін реєстрації місця проживання населення [69].

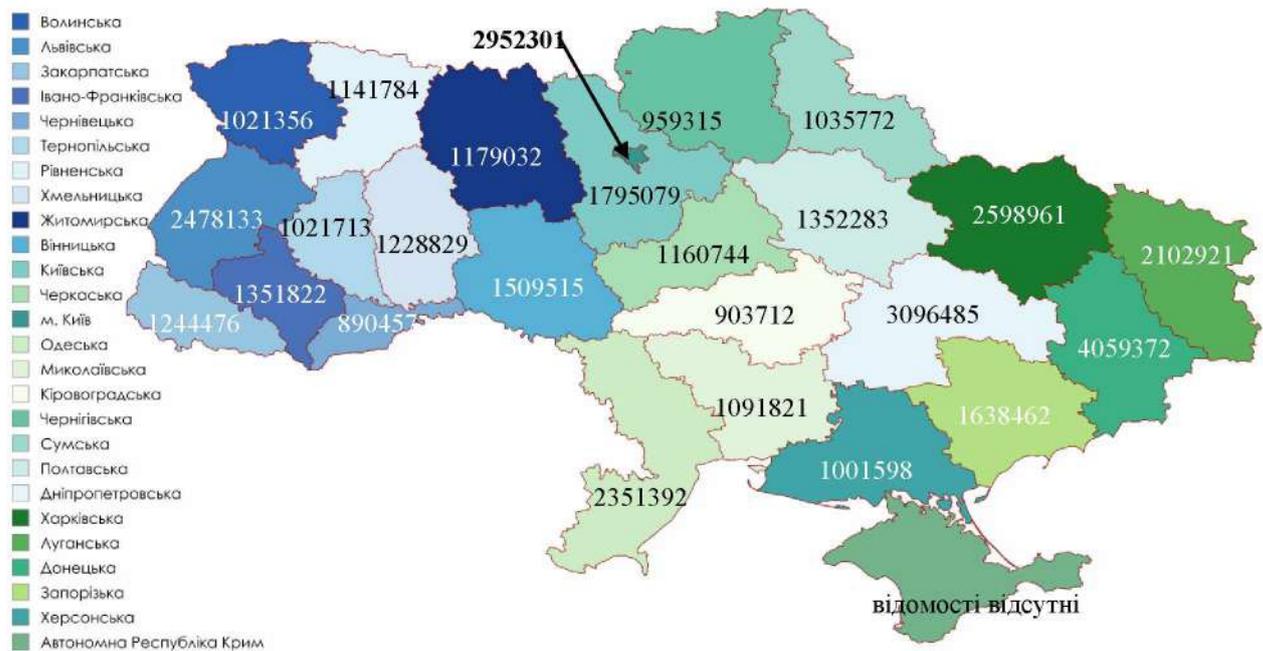


Рис. 1.8. Чисельність наявного населення по регіонах на 1 січня 2022, осіб

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [69]

В умовах воєнного стану в Україні з міркувань національної безпеки зберігається обмежений доступ до офіційних даних щодо рівня смертності населення. Аналогічна ситуація спостерігається і стосовно інших ключових демографічних показників: починаючи з лютого 2022 р. Державна служба статистики не оприлюднює інформацію про загальну чисельність населення, його вікову структуру та просторовий розподіл. Це унеможлиблює отримання повної та достовірної статистичної бази, що значно ускладнює проведення демографічного аналізу. У зв'язку з цим сучасні оцінки кількісних та якісних характеристик населення базуються переважно на експертних припущеннях, сформованих шляхом інтеграції та порівняння відомостей із різних джерел, у тому числі нетрадиційних для демографічних досліджень [70].

На основі порівняльного аналізу доступних інформаційних джерел Інститут демографії та проблем якості життя НАН України у липні 2024 р. здійснив оцінку чисельності населення держави. Згідно з отриманими

результатами, загальна кількість населення України становить орієнтовно 35,8 млн осіб, тоді як на територіях, де органи державної влади реалізують свої повноваження в повному обсязі, цей показник оцінюється на рівні близько 31,1 млн осіб. Згідно з прогнозом Інституту демографії та проблем якості життя НАН, до 2051 року населення України може скоротитися до 25,2 мільйона осіб [71].

Лонгітюдні дослідження Національного інституту стратегічних досліджень свідчать, що чисельність працездатного населення (20-64 роки) до 2030 року може зменшитися з 26,9 млн до близько 24 млн. [72], що посилить дефіцит кадрів. Водночас відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон значно підвищує ризики непланової втрати висококваліфікованих фахівців. Не менш вагомим чинником є трансформація ціннісно-мотиваційних орієнтацій нових поколінь працівників. Соціологічні дослідження показали, що для представників покоління Z характерний нижчий рівень лояльності до роботодавця порівняно з попередніми поколіннями [73], що створює нові виклики для системи кадрової безпеки та вимагає адаптації кадрових стратегій. Отже, соціально-демографічні фактори не лише визначають структурні параметри ринку праці, але й суттєво змінюють внутрішню логіку функціонування системи захисту кадрового потенціалу підприємств.

Не менш важливим є вплив факторів внутрішнього середовища на кадрову безпеку підприємств. Зокрема, організаційна структура підприємства є визначальним чинником у формуванні системи кадрової безпеки, оскільки вона встановлює розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами управління. Вибір між централізованою, децентралізованою та матричною моделлю управління кадровою безпекою суттєво впливає на здатність організацій протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам [74]. Водночас важливу роль відіграє наявність спеціалізованих структурних підрозділів, орієнтованих на забезпечення кадрової безпеки. Здебільшого лише на великих українських підприємств існують окремі відділи чи служби кадрової безпеки. Окрім цього, значний вплив має рівень формалізації процесів взаємодії

суб'єктів кадрової безпеки. Емпіричні результати досліджень свідчать про наявність U-подібної залежності між формалізацією процедур та ефективністю системи: як надмірна зарегульованість, так і повна неформалізованість знижують ефективність протидії загрозам, тоді як оптимального результату можна досягти за умов помірної формалізації [75]. Отже, організаційно-структурні фактори виступають критично важливими у побудові стійких систем кадрової безпеки, визначаючи баланс між розподілом функцій, інституціоналізацією профільних підрозділів та регламентацією процедур управління.

Фінансово-економічний стан підприємства виступає ключовим чинником, що визначає ресурсні можливості у сфері кадрової безпеки. Висока фінансова стійкість створює сприятливі умови для збільшення витрат на заходи з кадрової безпеки, тоді як обмеженість ресурсів у фінансово вразливих підприємств призводить до зниження інвестицій у відповідні системи, що послаблює їхню здатність протидіяти загрозам. Додатково на рівень кадрової безпеки впливає структура витрат на персонал, оскільки співвідношення заробітної плати до середньоринкових показників є визначальним у формуванні лояльності працівників, що, своєю чергою, знижує ризики нелояльної поведінки та плинності кадрів [76]. Не менш значущим є і функціонування систем матеріального стимулювання [77]. Впровадження практик винагороди за дотримання політик та процедур безпеки доводить свою ефективність у зменшенні кількості інцидентів, пов'язаних із недобросовісними діями персоналу. Таким чином, фінансово-економічні фактори забезпечують багатовимірний вплив на кадрову безпеку підприємств, визначаючи як ресурсну базу для інституціоналізації заходів, так і поведінкову мотивацію працівників у дотриманні стандартів безпеки.

Управлінські фактори, а саме якість системи управління є ключовим чинником, що визначає результативність імплементації заходів кадрової безпеки на підприємствах. Одним із критичних аспектів цього впливу є рівень компетентності керівників у сфері кадрової безпеки. Лише незначна частина

фахівців із управління персоналом має спеціалізовану підготовку з питань кадрової безпеки, що обмежує здатність підприємств здійснювати превентивні заходи та ефективно протидіяти кадровим ризикам. Важливим чинником також виступає якість системи кадрового планування, оскільки від її рівня залежить передбачуваність процесів у сфері управління персоналом [78]. Недостатня якість планування корелює з підвищенням непередбачуваних втрат людських ресурсів, що негативно позначається на стійкості підприємства [79]. Крім того, вагомим механізмом впливу управлінських факторів є ефективність функціонування системи внутрішнього контролю. Компанії, які мають розвинену систему внутрішнього контролю, демонструють суттєво нижчий рівень випадків шахрайства та зловживань серед персоналу, що підкреслює значення належного управління для забезпечення кадрової безпеки [80]. У сукупності ці результати підтверджують, що саме управлінська складова визначає здатність підприємств мінімізувати кадрові загрози та підвищувати ефективність їхнього подолання.

Корпоративна культура посідає ключове місце у формуванні ціннісно-нормативного підґрунтя системи кадрової безпеки, оскільки саме вона визначає внутрішні регулятори поведінки працівників та рівень їхньої лояльності до організації. Одним із ключових аспектів є розвиток безпекової культури, яка забезпечує внутрішню мотивацію співробітників дотримуватися встановлених норм та правил. Зокрема, як засвідчують результати емпіричних досліджень [81], організації з високим рівнем безпекової культури демонструють істотно нижчі показники внутрішніх інцидентів, ніж ті, у яких відповідні практики розвинені недостатньо. Вагомим чинником виступають також ціннісно-етичні орієнтири управлінського персоналу, адже приклад керівництва формує модель поведінки, яку наслідують працівники. Особиста залученість та дотримання етичних норм керівниками значною мірою визначають рівень виконання персоналом політик кадрової безпеки. Крім того, важливим інструментом інституціоналізації корпоративних цінностей є

впровадження корпоративних кодексів етики. Наявність чітко визначених положень щодо безпеки в таких документах суттєво знижує частоту етичних порушень серед працівників, сприяючи формуванню єдиного ціннісного поля та підвищенню відповідальності персоналу [82].

Рівень технологічного розвитку та стан інформаційної інфраструктури підприємства є ключовими детермінантами ефективності системи кадрової безпеки, оскільки саме вони визначають можливості виявлення, запобігання та нейтралізації внутрішніх загроз. У сучасних наукових дослідженнях акцентується увага на взаємозв'язку між рівнем цифровізації HR-процесів та спроможністю підприємств здійснювати автоматизований моніторинг ризиків і контролювати потенційні інциденти на ранніх стадіях їх розвитку [83]. Впровадження цифрових технологій в процеси управління персоналом дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати аномальні поведінкові патерни, а й сформувати базис для розвитку прогностичної аналітики, здатної підвищити превентивний потенціал системи кадрової безпеки [84, 85].

Критично важливим фактором також є системи захисту інформації, від ефективності функціонування яких залежить рівень збереження та конфіденційності кадрових даних. Слабо розвинена інфраструктура інформаційної безпеки може стати причиною витоків інформації та несанкціонованого доступу та створити додаткові ризики кадровій стабільності підприємства. Інтеграція HR-систем із системами доступу дозволить забезпечити комплексний захист та мінімізувати ймовірність внутрішніх порушень і зловживань.

Отже, технологічно-інформаційні фактори правомірно визначити однією з базових складових кадрової безпеки підприємства, що формує підґрунтя для створення інтегрованих систем моніторингу та управління ризиками. Цифровізація HR-процесів та використання сучасних механізмів захисту інформації дозволяє створити умови для формування проактивного управління кадровою безпекою, що ґрунтується на превентивному реагуванні на виникнення кадрових загроз.

Кадрові фактори – від освітньо-кваліфікаційної структури до рівня безпекових компетенцій – є критичними у формуванні системи кадрової безпеки підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на вразливість до ризиків, рівень стійкості персоналу та загальну результативність організації. Склад і структура людських ресурсів безпосередньо впливають на стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Зокрема, освітньо-кваліфікаційний склад персоналу визначає рівень вразливості до конкуренції на ринку праці. За даними кадрових порталів, найбільшої ймовірності переманювання зазнають фахівці з рідкісними компетенціями, зокрема у сферах ІТ, інженерії та кібербезпеки, де спостерігається дефіцит пропозиції [86]. Високий попит на таких працівників підвищує ймовірність кадрових втрат, що може посилювати ризики зниження операційної ефективності. Водночас рівень лояльності персоналу визначає ступінь внутрішньої вмотивованості до дотримання вимог кадрової безпеки та корпоративних стандартів. Дослідження вказують, що зростання індексу лояльності працівників супроводжується зниженням частоти внутрішніх інцидентів, що підтверджує важливість формування позитивного соціально-психологічного клімату та ефективної системи нематеріального стимулювання [87].

Крім того, значну роль відіграє рівень розвитку безпекових компетенцій працівників, зокрема навичок протидії соціальній інженерії, дотримання правил захисту інформації та реагування на потенційні загрози. Емпіричні дослідження консалтингових компаній у сфері управління ризиками підтверджують, що працівники, які пройшли спеціалізоване навчання з кібергігієни та безпеки даних, істотно рідше допускають інциденти витоку конфіденційної інформації та стають об'єктами маніпуляцій з боку зловмисників [88].

Проведений науково-методологічний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємств України дозволяє зробити наступні висновки. Формування кадрової безпеки детермінується складною системою взаємопов'язаних

факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що вимагає системного підходу до їх аналізу та управління. При цьому вплив факторів має виражений динамічний характер, що проявляється в зміні їх структури, інтенсивності та спрямованості в різні періоди та під впливом різних обставин. Взаємодія факторів внутрішнього та зовнішнього середовища породжує синергетичні ефекти, що можуть як посилювати негативний вплив, так і створювати компенсаторні механізми. Відповідно, ефективність системи кадрової безпеки в умовах мінливого середовища визначається її адаптивним потенціалом, що формується на основі інтеграційних механізмів різного рівня.

1.3. Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки в Україні

Формування ефективної системи кадрової безпеки вітчизняних підприємств неможливе без наявності належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає межі, принципи та інструменти регулювання трудових відносин і захисту персоналу. В умовах трансформаційних процесів в економіці України та посилення інтеграційних зв'язків з Європейським Союзом, зростає значення адаптації національної правової системи до сучасних вимог забезпечення захищеності кадрового потенціалу. Чинні вітчизняні нормативно правові акти в цілому охоплюють ключові аспекти правового статусу працівників, організації праці та захисту персональних даних, але характеризуються неузгодженістю та наявністю колізій, що знижує ефективність правозастосування та ускладнює впровадження комплексних заходів кадрової безпеки. Активні процеси цифровізації, поширення дистанційної зайнятості, посилення міграції спричиняють зростання кадрових ризиків та актуалізують проблематику вдосконалення правового регулювання і впровадження нових механізмів контролю. Отже, дослідження нормативно-правових засад кадрової безпеки набуває особливої значущості як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки саме якість законодавчої та

регуляторної бази визначає рівень стійкості підприємств до внутрішніх та зовнішніх загроз у сфері управління персоналом.

Дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки підприємств потребує чіткого визначення її структурних складових, що безпосередньо регламентуються нормативно-правовими актами України. Адже в умовах правової держави саме законодавча база визначає допустимі межі управлінських рішень, інституційні механізми захисту прав працівників і роботодавців, а також відповідальність суб'єктів господарювання за порушення у сфері трудових відносин. Нормативно-правові акти не лише встановлюють формальні правила взаємодії між суб'єктами трудових відносин, а й виконують превентивну функцію, спрямовану на мінімізацію ризиків деструктивної поведінки персоналу, зловживань службовим становищем, порушень режиму конфіденційності, дискримінаційних практик та інших загроз кадровій безпеці.

Логіка виокремлення складових кадрової безпеки, що мають нормативно-правове підґрунтя, ґрунтується на аналізі ключових сфер правового регулювання трудових і суміжних відносин, у межах яких виникають найбільш значущі ризики для стабільності функціонування підприємств. Зокрема, йдеться про правове забезпечення зайнятості та трудових відносин, охорону праці й безпечні умови роботи, захист персональних даних та комерційної таємниці, дотримання антикорупційних і комплаєнс-вимог, а також забезпечення соціальних гарантій і недискримінаційних практик у сфері управління персоналом. Кожна з цих сфер формує окремий контур кадрової безпеки, порушення якого трансформується у правові, репутаційні, фінансові та операційні загрози для підприємства.

З урахуванням вищезазначеного, правомірно виділено сім складових кадрової безпеки, а саме соціально-трудова, професійно-кваліфікаційну, інформаційну, антикорупційну, мотиваційну, дисциплінарно-етичну складові, а також безпеку персоналу й умов праці.

Соціально-трудова складова кадрової безпеки логічно впливає з концепцій соціального партнерства та теорії стейкхолдерів. Згідно з підходами Р.Е. Фрімана, Д.Л. Медоффа [89, 90], персонал є ключовою групою внутрішніх

стейкхолдерів, а ігнорування їх соціальних інтересів формує латентні загрози для довгострокової ефективності бізнесу. У цьому контексті кадрова безпека виходить за межі формального дотримання законодавства та охоплює питання стабільності зайнятості, справедливості оплати праці, умов праці та соціального захисту, що особливо актуально для українських підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Обґрунтованим є також виділення професійно-кваліфікаційної складової, яка відповідає ресурсно-орієнтованому та компетентнісному підходам у менеджменті. Згідно з ресурсною концепцією [91, 92], стійкі конкурентні переваги формуються завдяки унікальним, важко відтворюваним ресурсам, ключовим з яких є людський капітал. Саме кадровий потенціал є стратегічним внутрішнім ресурсом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність завдяки своїй унікальності, цінності, складності для імітації та незамінності [93]. Грунтуючись на компетентнісному підході, що фокусується на здатності працівника ефективно виконувати визначені трудові функції в конкретному організаційному контексті [94], у сучасних наукових дослідженнях [95] кадрова безпека прямо пов'язується зі здатністю організації підтримувати відповідність компетентностей персоналу стратегічним цілям та довгостроковим пріоритетам розвитку. Для українських підприємств дефіцит кваліфікованих кадрів трансформує професійно-кваліфікаційні ризики у критичну загрозу кадровій безпеці, що підтверджує доцільність виділення цієї складової.

Інформаційна складова кадрової безпеки обґрунтовується з позицій теорії інформаційної асиметрії [96] та концепції «людського фактора» в системах безпеки [97]. Персонал є одночасно носієм організаційних знань і потенційним джерелом інформаційних загроз. У сучасних дослідженнях, присвячених питанням кадрової безпеки доведено, що більшість витоків конфіденційної інформації мають внутрішнє походження [98, 99], що зумовлює необхідність інтеграції управління персоналом із системами інформаційної та кібербезпеки.

Виділення антикорупційної складової кадрової безпеки є особливо релевантним для перехідних економік. Згідно з інституційною теорією [100],

корупційні практики деформують формальні правила та створюють паралельні неформальні інститути управління. Корупційні ризики мають чітко виражену кадрову природу, оскільки реалізуються через поведінкові девіації персоналу [101]. В українських умовах антикорупційна складова кадрової безпеки набуває HR-процесів системоутворюючого значення.

Мотиваційна складова ґрунтується на ціннісно-мотиваційній теорії [102, 103] та теорії організаційної поведінки [104, 105]. З позицій кадрової безпеки мотивація розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, але і як превентивний механізм зниження ризиків нелояльності, опортуністичної поведінки та відтоку кадрів. Слабкі мотиваційні системи формують приховані загрози, що можуть реалізуватися у критичні періоди. Доцільним є також виділення дисциплінарно-етичної складової, яка відповідає концепції організаційної та корпоративної культури [106]. Етичні порушення, мобінг, дискримінація та девіантна поведінка персоналу розглядаються у сучасних дослідженнях [107] як чинники руйнування внутрішньої стабільності організації, що безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки.

З урахуванням специфіки функціонування підприємств України обґрунтованим є виокремлення у структурі кадрової безпеки окремого блоку безпеки персоналу та умов праці, що корелює з домінуючими міжнародними підходами до управління людськими ресурсами та професійними ризиками [108]. Нині Україна перебуває на етапі глибокої трансформації концептуальних засад охорони праці, орієнтованої переважно на нормативне регулювання та реактивне усунення наслідків небезпечних подій, до сучасної європейської парадигми «безпеки та здоров'я працівників на роботі», що ґрунтується на принципах ризик-орієнтованості, превентивності та відповідальності роботодавця.

Збройна агресія російської федерації проти України вплинула на еволюцію підходів до кадрової безпеки через переосмислення ролі людського життя і здоров'я як найціннішого ресурсу та ключового нематеріального активу організацій. У цих умовах формується прогресивна концепція «благополуччя на роботі» (workplace well-being), яка суттєво розширює традиційний фокус безпеки, охоплюючи не лише фізичний захист працівників, а й психічне,

соціальне та фінансове благополуччя персоналу [109]. Такий підхід відображає довгостроковий вектор розвитку систем управління персоналом і водночас слугує інструментом підвищення організаційної стійкості підприємств в умовах високої невизначеності.

Виокремлення блоку безпеки персоналу та умов праці у системі кадрової безпеки дозволить забезпечити цілісний, системний підхід до захисту життя, здоров'я та працездатності працівників як базових передумов стабільного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємств в Україні за виділеними складовими систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки підприємств в Україні

Структурна складова кадрової безпеки	Нормативно-правові акти (НПА), що детермінують рівень кадрової безпеки	Функціональний зміст структурної складової кадрової безпеки, що закріпленій у НПА	Кадрові ризики та загрози у випадку порушення нормативно-правових вимог
1	2	3	4
Соціально-трудова	Кодекс законів про працю України; Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України (<i>втрапив чинність</i>); Закон України «Про колективні договори і угоди»; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; Закон України «Про оплату праці»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про зайнятість населення»	Законність трудових відносин; правомірність укладення та припинення трудових договорів; дотримання трудових гарантій; врегулювання трудових спорів; забезпечення гідних умов праці; соціальний захист працівників; стабільність зайнятості; профілактика соціальних конфліктів	Порушення трудового законодавства, що тягне за собою судові позови, штрафні санкції; зростання конфліктності у трудових відносинах та плинності кадрів; зниження мотивації; соціальна напруженість; трудові страйки
Професійно-кваліфікаційна	Закон України «Про освіту»; Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту»; Національна рамка кваліфікацій; Класифікатор професій ДК 003:2010	Відповідність компетентностей персоналу вимогам посад; підвищення кваліфікації; розвиток кадрового потенціалу; формування кадрового резерву	Дефіцит кваліфікованих кадрів; професійна деградація; зниження продуктивності праці; професійне вигорання

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Інформаційна	Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про захист персональних даних»; Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Захист персональних і службових даних; регламентація доступу до інформації; мінімізація ризиків витоку даних через персонал	Витік конфіденційної інформації; порушення режиму комерційної таємниці; кіберінциденти людського фактору
Антикорупційна	Закон України «Про запобігання корупції»; Кримінальний кодекс України; Кодекс України про адміністративні правопорушення	Запобігання корупційним ризикам; врегулювання конфлікту інтересів; формування етичних стандартів	Корупційні правопорушення; зловживання посадовими повноваженнями; репутаційні втрати
Мотиваційна	КЗпП України; Закон України «Про оплату праці»; Податковий кодекс України	Матеріальне та нематеріальне стимулювання; утримання ключових працівників; підвищення лояльності персоналу	Відтік кадрів; зниження продуктивності; трудова міграція; шпигунство; хедхантинг
Дисциплінарно-етична	КЗпП України; Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»; внутрішні регламенти підприємств	Дотримання трудової дисципліни; етична поведінка; формування корпоративної культури	Порушення дисципліни; мобінг; дискримінація; конфлікти в колективі
Безпека персоналу та умов праці	Кодекс цивільного захисту України; Закон України «Про охорону праці»; галузеві стандарти безпеки	Фізична безпека працівників; безпечні умови праці; готовність до надзвичайних ситуацій	Травматизм; професійні захворювання; втрати працездатності; зростання виробничих ризиків

Джерело: складено автором на основі [110–132]

Розглядаючи нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки з точки зору ієрархічної структури, слід відмітити його багаторівневий характер. З урахуванням ратифікованих в Україні конвенцій Міжнародної організації праці, а також імплементації положень міжнародних актів та норм директив і регламентів ЄС в українське законодавство ієрархічну структуру нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні доцільно представити в наступному вигляді (рис. 1.9).

Найвищий рівень становлять міжнародні правові акти та конвенції Міжнародної організації праці (МОП), а також директиви та регламенти Європейського Союзу, які визначають загальні стандарти у сфері праці, захисту персональних даних і прав людини. Їх імплементація у національне законодавство забезпечує гармонізацію правових норм з європейськими стандартами та створює умови для формування єдиних підходів до кадрової безпеки. Водночас, цей процес є незавершеним.

На конституційному рівні головним джерелом виступає Конституція України [131], яка закріплює фундаментальні права і свободи людини та громадянина. Зокрема, стаття 43 гарантує право на працю, стаття 32 – право на невтручання в особисте та сімейне життя, захист персональних даних і заборону їх незаконного збирання, зберігання, використання чи поширення. У контексті кадрової безпеки ці норми формують базис для захисту трудових і соціальних прав працівників, забезпечення приватності та конфіденційності інформації, що у свою чергу визначає засадничі принципи кадрової політики підприємств. Конституційні гарантії мають найвищу юридичну силу, а тому виступають орієнтиром для розвитку всіх наступних рівнів правового регулювання.

Другим блоком нормативно-правового забезпечення виступають кодифіковані акти. Центральне місце серед них займає Кодекс законів про працю України [110], який регламентує порядок укладення та припинення трудових договорів, визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, процедури дисциплінарної відповідальності. Кодекс забезпечує правове регулювання кадрових процесів і закладає підвалини для формування політик кадрової безпеки на підприємствах.

Важливим інструментом другого блоку нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки підприємств є також Кримінальний кодекс України [126], який встановлює відповідальність за правопорушення, що безпосередньо впливають на кадрову безпеку, зокрема за розголошення комерційної таємниці, шпигунство, шахрайство та інші злочини у сфері трудових відносин. Додаткове значення має Цивільний кодекс України [111], положення

якого передбачають захист ділової репутації, інтелектуальної власності та конфіденційної інформації, що виступає невід'ємним компонентом кадрової безпеки.

Третій рівень утворює спеціальне законодавство, яке конкретизує положення загальних кодексів у контексті окремих аспектів кадрової безпеки. Наприклад, Закон України «Про захист персональних даних» [123] встановлює правила збору, обробки, зберігання та використання персональних даних працівників, що є надзвичайно важливим в умовах цифровізації кадрових процесів. Закон України «Про інформацію» [122] гарантує права на доступ та захист інформації, визначає її категорії, що дозволяє врегулювати питання відкритості та обмеженого доступу до кадрових відомостей. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [133] охоплює положення щодо неправомірного використання комерційних секретів та переманювання працівників, що прямо стосується кадрової безпеки. Водночас Закон України «Про запобігання корупції» [125] формує антикорупційні механізми у кадровій політиці, а Закон України «Про охорону праці» [116] забезпечує безпечні умови праці, що знижує ризики втрат кадрового потенціалу.

Особливу роль відіграють і нормативно-правові акти, що регулюють протидію організованій злочинності, адже вони передбачають можливості перевірки персоналу на благонадійність та встановлення додаткових гарантій у сфері кадрової безпеки. Це розширює межі правового регулювання, інтегруючи кадрові питання у ширший контекст національної безпеки.

Четвертий рівень формують підзаконні нормативно-правові акти, серед яких постанови Кабінету Міністрів України та накази міністерств і відомств. Їх функція полягає у практичній деталізації положень законів. Наприклад, постанови уряду визначають порядок проведення спеціальних перевірок для окремих категорій посадових осіб, тоді як накази міністерств регламентують впровадження систем контролю, захисту інформації та перевірки персоналу. Вони надають законодавству прикладного характеру, забезпечуючи його дієвість у практичній площині.

Завершальний п'ятий рівень становлять локальні нормативні акти підприємств, які є внутрішнім інструментарієм реалізації кадрової безпеки. До них належать положення про комерційну таємницю, корпоративні кодекси етики, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції та трудові договори. Вони дозволяють роботодавцю враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства та адаптувати загальнонаціональні правові норми до внутрішніх потреб організації. Таким чином, локальні акти забезпечують персоніфікацію кадрової політики й формують культуру дотримання вимог безпеки серед працівників.

Узагальнюючи, ієрархічна структура нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні є багаторівневою системою, де кожен рівень виконує власну функцію: від закріплення базових прав на конституційному рівні до реалізації конкретних практик у межах окремих підприємств. Така структура забезпечує цілісність і комплексність правового механізму, що дозволяє ефективно протидіяти кадровим ризикам, адаптувати кадрову політику до умов сучасного економіко-правового середовища та сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Результати комплексного аналізу нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні дали змогу ідентифікувати низку критичних прогалин та дисфункцій у чинній системі регулювання. Чинні законодавчі акти лише частково регулюють питання захисту людських ресурсів, управління персоналом та запобігання кадровим ризикам, не формуючи при цьому цілісної правової основи для забезпечення належних умов для розвитку людського потенціалу підприємства у мовах глобальних ризиків і загроз. Це створює загрозу виникнення правових колізій, ускладнює розробку ефективних кадрових політик на рівні підприємств та обмежує здатність держави формувати системну стратегію управління людським капіталом [134].

На основі критичного аналізу чинних нормативних актів виявлено основні прогалини та суперечності (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Недоліки законодавчого забезпечення кадрової безпеки в Україні
Джерело: розроблено автором

В Україні забезпечення кадрової безпеки значною мірою ускладнюється фрагментарністю законодавчого регулювання, що проявляється у низці взаємопов'язаних недоліків: відсутності консолідованого законодавчого акту, дублюванні або неповному охопленні сфер, а також суперечностях між положеннями різних нормативних документів.

Зокрема, відсутність єдиного закону про кадрову безпеку призводить до того, що різні аспекти цього питання регулюються окремими законами та підзаконними актами, кожен із яких зосереджується на певній сфері (трудові відносини, охорона праці, соціальний захист, сертифікація, професійний розвиток тощо). Таким чином, кадрова безпека у бізнесі охоплюється законами про працю, зайнятість, оплату праці та охорону праці, але жоден із них не визначає комплексно всі компоненти кадрової безпеки як єдину систему [135].

Термінологічна невизначеність є значною перешкодою для формування ефективної правової бази кадрової безпеки в Україні. Відсутність юридично закріпленого, єдиного поняття «кадрова безпека» призводить до ситуативних або

секторних інтерпретацій, які відрізняються залежно від сфери застосування (держслужба, оборона, бізнес, освіта тощо). Внаслідок цього науковці, практики та законодавці використовують різні визначення, кожне з яких акцентує увагу на різних характеристиках – ризиках, загрозах, процесах управління, соціальних чи психологічних аспектах тощо [136].

Однією з ключових перешкод для забезпечення належного рівня кадрової безпеки в Україні є застаріле трудове законодавство, яке не відповідає сучасним умовам організації праці, технологічному розвитку та динаміці ринку праці. У сучасному науково-правовому дискурсі обґрунтовано визнається, що КЗпП, ухвалений у 1971 році, вичерпав регуляторний потенціал в умовах євроінтеграційного курсу України та трансформації соціально-трудоких відносин. У зв'язку з цим Урядом України підготовлено та на початку січня 2026 року схвалено проект Трудового кодексу України, який покликаний започаткувати системну реформу національного ринку праці [137].

Концептуально новий Трудовий кодекс орієнтований на адаптацію правового регулювання праці до реальної структури економіки, сучасних форматів зайнятості та потреб як роботодавців, так і працівників. Розширення спектра типів трудових угод, легалізація гнучких форм організації праці (дистанційної, з нефіксованим робочим часом) засвідчують перехід до більш адаптивної моделі ринку праці, здатної реагувати на структурні та демографічні зрушення. Положення Трудового кодексу спрямовані на подолання правової фрагментарності та невизначеності, що традиційно виступає джерелом підвищених кадрових ризиків – тіньової зайнятості, трудових конфліктів, плинності персоналу та зниження лояльності працівників, а також на формування прозорих і передбачуваних правил трудових відносин. Кодекс закладає нормативні передумови проактивного управління кадровими ризиками, спричиненими дефіцитом кадрів, міграційними процесами та потребою утримання ключових компетенцій.

Важливим елементом реформи є цифровізація трудових відносин, що передбачає повноцінне визнання електронних документів у сфері праці та

відповідає загальноєвропейським тенденціям розвитку електронного врядування. Одним із напрямів є модернізація механізмів державного нагляду за дотриманням трудового законодавства через упровадження ризик-орієнтованого підходу, спрямованого на зниження адміністративного тиску на сумлінних роботодавців і підвищення ефективності контролю в цілому. Трансформація механізмів державного контролю з реактивних у превентивні кореспондує з сучасними концепціями кадрової безпеки, орієнтованими на ранню ідентифікацію загроз, запобігання конфліктам та мінімізацію соціально-трудова втрат для підприємств.

Проект Трудового кодексу є соціально спрямованим, що проявляється у розширенні можливостей інклюзивної зайнятості, зокрема для молоді, жінок, осіб з інвалідністю та ветеранів, а також у закріпленні гнучких режимів праці для працівників із сімейними обов'язками. Кодекс правомірно розглядати як один із ключових інструментів реалізації Стратегії зайнятості населення до 2030 року.

Водночас ухвалення Трудового кодексу має стратегічне значення для євроінтеграційного курсу України, оскільки його положення передбачають імплементацію значного масиву директив і регламентів Європейського Союзу, а також конвенцій Міжнародної організації праці. Це дозволяє розглядати новий кодифікований акт не лише як засіб оновлення трудового законодавства, а як інституційний фундамент формування сучасної системи соціально-трудова відносин і кадрової безпеки підприємств у європейському правовому просторі.

Однією з основних вразливостей кадрової безпеки в Україні є правова невизначеність у сфері захисту комерційної таємниці. Діюче законодавство не містить чітких критеріїв класифікації інформації як комерційної таємниці, що ускладнює її правовий захист. Згідно з Цивільним кодексом України, комерційна таємниця – це інформація, що має комерційну цінність і не є загальнодоступною. Втім, відсутність конкретного переліку такої інформації та чітких критеріїв її визначення призводить до правової невизначеності та можливості зловживань з боку роботодавців і працівників [138].

Додатковою проблемою є складність захисту комерційної таємниці від розголошення колишніми працівниками. Згідно з українським трудовим законодавством, трудові договори можуть містити умови про нерозголошення комерційної таємниці під час трудових відносин та протягом певного часу після їх припинення. Однак ефективність таких умов залежить від наявності внутрішніх документів компанії, що визначають перелік інформації як комерційної таємниці, а також від здатності роботодавця довести факт розголошення такої інформації колишнім працівником [139]. Без належного внутрішнього регулювання та ефективного контролю з боку роботодавця захист комерційної таємниці може бути недостатнім, що підвищує ризики витоку конфіденційної інформації та завдання шкоди компанії [140].

Ще одним ключовим недоліком у контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні є неповна імплементація Загального регламенту ЄС із захисту даних (GDPR) у національному законодавстві та корпоративних політиках. Хоча Закон України «Про захист персональних даних» закріплює базові принципи обробки персональної інформації, він не повністю відповідає вимогам GDPR щодо права на забуття, обмежень обробки, порушень даних та принципу «privacy by design» [141]. Це створює ризики для компаній, пов'язані з порушенням прав працівників та можливими міжнародними санкціями при обробці персональних даних у контексті транснаціональної діяльності.

Іншою проблемою є те, що українські компанії відстають від міжнародних практик у захисті від «poaching» (відтоку ключових працівників). У багатьох країнах заходи протидії недобросовісному відтоку включають договірні обмеження, бонусні системи для утримання ключових співробітників та спеціальні умови щодо нерозголошення комерційної таємниці. В Україні такі механізми лише частково формалізовані, що підвищує кадрові ризики та послаблює стабільність людського капіталу, особливо у критичних секторах економіки та високотехнологічних галузях [142]. Відсутність повної адаптації міжнародних стандартів не лише обмежує ефективність системи кадрової безпеки, а й негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств на

міжнародному ринку, знижує рівень захищеності персоналу та мотивації до праці, а також послаблює організаційну стійкість підприємств.

Проведений аналіз діючого законодавчого та нормативного забезпечення кадрової безпеки в Україні дозволив виявити системні недоліки, що перешкоджають формуванню ефективної та інтегрованої системи захисту персоналу. Ключовими проблемами можна визначити фрагментарність нормативного контролю, відсутність єдиного визначення «кадрової безпеки», застаріле трудове законодавство та недостатнє регулювання нових форм зайнятості (включно з дистанційною роботою та фрілансом). Додаткові ризики для бізнесу та держави в цілому створюють обмежені механізми захисту комерційної таємниці та невідповідність міжнародним стандартам, зокрема GDPR, і практикам протидії «roaching».

Виявлені законодавчі прогалини підвищують рівень вразливості підприємств до витоку конфіденційної інформації, втрати ключового персоналу та правових колізій у сфері управління персоналом. Аналіз міжнародного досвіду підтверджує необхідність впровадження комплексних підходів до захисту персоналу та персональних даних, інтеграції чітких критеріїв класифікації інформації і впровадження сучасних інструментів для гнучкого регулювання трудових відносин.

Таким чином, усунення виявлених недоліків потребує як оновлення законодавства, так і запровадження внутрішніх корпоративних політик, що відповідають сучасним економічним, технологічним та соціальним вимогам. Така інтеграція є ключовою передумовою підвищення кадрової безпеки, стабільності підприємств та їх конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано змістовне наповнення категоріального апарату кадрової безпеки підприємств, що інтегрує логічні зв'язки між базовими

поняттями управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та збереження людського капіталу. На основі систематизації наукових підходів до трактування поняття «кадрова безпека підприємства» виділено три основні напрями: розгляд кадрової безпеки як складової менеджменту підприємства; як стану захищеності персоналу та організаційних процесів від потенційних загроз; як системного явища, здатного забезпечити стабільність функціонування підприємства за умов внутрішніх і зовнішніх ризиків. Кадрову безпеку обґрунтовано як системну складову менеджменту підприємства, здатну забезпечувати стабільність його функціонування в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, що дозволяє подолати термінологічну невизначеність у наявних підходах, які розглядають кадрову безпеку як автономний об'єкт управління поза системним взаємозв'язком із суміжними категоріями.

2. За результатами дослідження систематизація іманентних ознак кадрової безпеки підприємства засвідчує її складну багатовимірну природу, що не може бути зведена до окремої функції управління персоналом чи ізольованого безпекового заходу. Виокремлено п'ять груп іманентних ознак: базові онтологічні (дуальність, інтегративність, емерджентність), функціонально-управлінські (превентивність, адаптивність, перманентність), структурно-компонентні (поліструктурність, системна гетерогенність, інституційна дуалістичність), ціннісно-сміслові (аксіологічність, культуроцентричність, етична іманентність) та інформаційно-когнітивні (інформаційна сингулярність, когнітивна специфічність, семіотична автентичність). Сукупність виокремлених іманентних ознак формує цілісне уявлення про кадрову безпеку як системну, динамічну та ціннісно орієнтовану складову менеджменту підприємства і сприяє подоланню фрагментарності наявних підходів до управління кадровою безпекою та формує концептуальну основу для побудови функціонально-інтегрованої моделі механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах викликів та загроз.

3. Дослідження кадрової безпеки як невід'ємної складової системи менеджменту підприємства дозволило обґрунтувати її структурно-функціональне представлення у вигляді формалізованої системи, що охоплює цілі, об'єктно-суб'єктний рівень, загрози та ризики, механізми забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення та результати функціонування. Встановлено, що кадрова безпека функціонує на перетині зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і є органічною складовою кадрового менеджменту в системі функціональних сфер управління. Визначено трирівневу архітектуру механізмів забезпечення кадрової безпеки: стратегічний рівень (формування політики кадрової безпеки та інтеграція у стратегію розвитку підприємства), тактичний рівень (розроблення програм та регламентів управління кадровими ризиками) та операційний рівень (реалізація конкретних управлінських заходів, скринінг персоналу, моніторинг лояльності, контроль доступу). Доведено, що результативність системи кадрової безпеки визначається інтегральним показником рівня кадрової безпеки, що вимірюється через систему індикаторів плинності кадрів, кадрової надійності та економічних втрат, і забезпечує зворотний зв'язок між фактичним станом кадрової безпеки та управлінськими рішеннями щодо її зміцнення.

4. У ході дослідження передумов та чинників впливу на кадрову безпеку підприємств дозволило встановити їх двовекторну природу: фактори зовнішнього середовища (геополітичні, макроекономічні, інституційні, технологічні та соціально-демографічні) та фактори внутрішнього середовища (організаційно-структурні, фінансово-економічні, управлінські, корпоративно-культурні, технологічно-інформаційні та кадрові) формують сукупний вплив на стан кадрової безпеки підприємства, взаємно обумовлюючи одне одного. Окремо виокремлено воєнний чинник як специфічний глобальний виклик, що здійснює на кадрову безпеку підприємств одночасно прямий вплив через зростання міграційних потоків і втрату кваліфікованих кадрів, мобілізацію працівників, скорочення трудових

ресурсів, гендерний дисбаланс та фізичні загрози для життя і здоров'я персоналу та опосередкований вплив через психологічну травматизацію, підвищення рівня стресових розладів, погіршення умов праці, зниження мотивації та руйнування інфраструктури, що ускладнює доступ до робочих місць, і в сукупності призводить до системного зниження рівня кадрової безпеки підприємства.

5. Дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні дозволило встановити його ієрархічну п'ятирівневу структуру, що охоплює конституційний рівень, кодифіковані акти, спеціальне законодавство, підзаконні нормативно-правові акти та локальні нормативні акти підприємств. Виявлено, що правове підґрунтя кадрової безпеки формується на перетині національного та міжнародного регуляторного середовища – через ратифіковані конвенції МОП, міжнародні акти ООН, а також директиви та регламенти ЄС, що імплементуються в національне законодавство в рамках реалізації Угоди про асоціацію з ЄС. Систематизація наявного законодавчого забезпечення кадрової безпеки виявила комплекс системних недоліків, що взаємно посилюють один одного: фрагментарність регулювання, термінологічна невизначеність базових понять, застарілість трудового законодавства, недостатній захист комерційної таємниці та неузгодженість із міжнародними стандартами у сфері кадрової безпеки. Доведено, що локальні нормативні акти підприємств: колективні договори, положення про кадрову безпеку, кодекси корпоративної етики та положення про захист персональних даних є ключовим інструментом операційної реалізації вимог вищих рівнів нормативно-правового забезпечення, однак їхній потенціал залишається обмеженим в умовах системної недосконалості чинного законодавства, що актуалізує необхідність його комплексного реформування з урахуванням євроінтеграційних вимог.

Основні результати дослідження відображені у наукових працях автора [3, 8, 42, 48, 51, 53, 70, 74, 99, 134].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Компаративний аналіз глобальних викликів та загроз кадровій безпеці підприємств в Україні

У сучасних умовах глобальних викликів і загроз, таких як політична нестабільність, економічні кризи та швидкий розвиток технологій, питання кадрової безпеки підприємства стає одним із найважливіших аспектів стійкості організації. Глобалізовані ринки праці вимагають від компаній швидкої адаптації до нових реалій, що потребує ефективного управління кадровими ризиками, захисту людського капіталу та забезпечення стабільної діяльності підприємства [143].

В умовах воєнного стану в Україні питання кадрової безпеки набуває ще більшої актуальності. Підприємства стикаються з новими викликами, такими як мобілізація працівників, зміни у логістиці та зниження доступності кадрів через міграційні процеси або пошкодження інфраструктури [3]. Управління кадровими ризиками полягає у проактивній підготовці до можливих змін на ринку праці, залученні та утриманні кваліфікованих співробітників, а також у забезпеченні безперервності бізнес-процесів у випадках кадрових криз. Захист людського капіталу вимагає забезпечення умов праці, які сприяють мотивації, розвитку та збереженню професійних навичок співробітників, особливо в умовах невизначеності. В контексті визначення пріоритетних напрямів зміцнення кадрової безпеки необхідним є ідентифікація ризиків і загроз [144].

Аналіз ризиків і загроз кадровій безпеці підприємств в Україні є надзвичайно актуальним у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, глобалізаційних процесів та посилення технологічних викликів. Кадрова безпека, виступаючи, з одного боку, невід'ємною

складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує захист його кадрового потенціалу від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, а з іншого – системоутворювальним елементом національної економічної стійкості, набуває особливого значення в умовах глобальних викликів, оскільки ефективність функціонування підприємств і державних інституцій значною мірою визначається стабільністю, надійністю та захищеністю людського капіталу як ключового чинника економічного розвитку країни. Проблематика кадрових ризиків є багатовимірною: вона охоплює соціально-демографічні фактори, управлінські практики, технологічні та інформаційні аспекти, а також нормативно-правове середовище, що взаємодіє з внутрішніми і зовнішніми загрозами [145, 146]. Ефективне управління кадровими ризиками передбачає проактивне реагування на динаміку ринку праці, формування механізмів залучення, розвитку та утримання кваліфікованого персоналу, а також підтримання стабільності бізнес-процесів у кризових ситуаціях.

На глобальному рівні кадрова безпека підприємств України піддається значним ризикам через загострення геополітичної турбулентності, яка трансформує людський капітал у стратегічний об'єкт міжнародного протистояння. Сучасні геополітичні процеси характеризуються посиленням конкуренції між державами за критично важливі ресурси, серед яких висококваліфіковані фахівці відіграють роль ключового чинника забезпечення технологічного та оборонного потенціалу. У контексті України така загроза проявляється через таргетоване «викачування мізків», спрямоване на переманювання висококваліфікованих спеціалістів з критичних секторів економіки, зокрема: енергетичний, ІТ, транспорту, ядерної енергетики, авіабудування, охорона здоров'я та ін. Водночас створюються спеціалізовані програми залучення українських кадрів до стратегічно важливих галузей інших країн, що супроводжується активним використанням методів економічної розвідки для ідентифікації ключових компетенцій та ресурсів кадрового потенціалу.

Багаторівневий аналіз кадрових загроз дозволяє ідентифікувати комплекс взаємопов'язаних ризиків, які можуть призводити до втрати ключових компетенцій, зниження лояльності персоналу та виникнення інцидентів, пов'язаних із недотриманням норм безпеки [70]. Систематизовані загрози кадровій безпеці підприємств в Україні представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Багаторівнева система загроз кадровій безпеці підприємств в Україні

Джерело: розроблено автором

Наслідком таких процесів є критичне послаблення стратегічних секторів національної економіки, ускладнення реалізації високотехнологічних проєктів та зниження обороноздатності країни. Наукові дослідження у сфері міжнародної економіки та безпеки свідчать, що втрати висококваліфікованого

персоналу не лише зменшують конкурентоспроможність на глобальному ринку, а й створюють довгострокові структурні дисбаланси, які важко компенсувати у короткі терміни. Таким чином, геополітична турбулентність виступає ключовим фактором формування зовнішніх загроз кадровій безпеці України, обґрунтовуючи необхідність розробки системних стратегій захисту та утримання критично важливих фахівців у національних секторах економіки.

Рівень кадрової безпеки підприємств України істотно послаблює процес транснаціоналізації ринку праці, який характеризується формуванням єдиного світового простору працевлаштування з високою мобільністю кваліфікованих фахівців [147]. Зростання інтеграції ринків праці супроводжується посиленням міжнародної конкуренції за таланти, особливо у секторах STEM (наука, технології, інженерія, математика), що створює додатковий тиск на національні людські ресурси та підвищує ризики відтоку висококваліфікованих спеціалістів [148].

Глобальна стандартизація компетенцій і сертифікаційних вимог значно полегшує міжнародну трудову міграцію, забезпечуючи фахівцям можливість швидко адаптуватися до умов праці в інших країнах. Крім того, розвиток цифрових платформ рекрутингу відкриває іноземним компаніям безпосередній доступ до українських фахівців, що прискорює процес їхнього залучення до глобальних проєктів і підвищує мобільність персоналу [149].

Наслідком транснаціоналізації ринку праці є суттєвий відтік висококваліфікованих кадрів, що провокує дисбаланс на національному ринку праці та збільшує витрати українських підприємств на утримання та мотивацію кваліфікованих спеціалістів. З позиції стратегічної кадрової безпеки такі процеси формують довгострокові ризики для розвитку критично важливих секторів економіки, технологічної модернізації, забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні та свідчать про необхідність запровадження механізмів утримання кадрів, стимулювання внутрішньої мобільності персоналу як ключового елементу національного рівня кадрової безпеки.

На глобальному рівні кадрову безпеку підприємств в Україні також значною мірою визначає явище дивергенції цифрових компетенцій, яке проявляється у глибокому розриві між міжнародними вимогами до цифрових навичок та фактичним рівнем цифрової компетентності українських фахівців [150]. Цей розрив створює системні ризики для інтеграції українського кадрового потенціалу у глобальні технологічні процеси та обмежує можливості національних підприємств щодо реалізації високотехнологічних проєктів.

Прояви цих загроз охоплюють кваліфікаційну прірву між сучасними глобальними технологічними трендами та національною системою освіти, старіння цифрових компетенцій працівників в умовах швидкої технологічної трансформації, а також обмежений доступ до передових навчальних програм і технологій, необхідних для освоєння нових навичок [151]. Поглиблення диспропорцій негативно впливає на конкурентоспроможність українських фахівців на міжнародному ринку праці, ускладнює залучення інвестицій і додаткових ресурсів у високотехнологічні сектори національної економіки.

Дивергенція цифрових компетенцій спричиняє зниження рівня адаптивності кадрів до нових технологічних викликів, виникнення загрози «цифрового розриву» для національної економіки України. Проведені наукові дослідження підтверджують критичну необхідність впровадження системного підходу до підвищення рівня цифрової грамотності, оновлення освітніх програм та запровадження механізмів безперервного професійного розвитку, що дозволить мінімізувати негативний вплив технологічного розриву на кадрову безпеку та конкурентоспроможність України на глобальному рівні.

В умовах поширення процесів цифровізації значний вплив на кадрову безпеку справляють транснаціональні кіберзагрози, які проявляються у використанні працівників як проміжних елементів для проведення кібератак та промислового шпигунства з міжнародним охопленням [152]. У сучасних умовах цифрової інтеграції організацій персонал все частіше стає критичною ланкою в системах інформаційної безпеки, і його вразливість може

використовуватися для отримання доступу до стратегічних даних і технологічних рішень. Такі загрози реалізуються через цілеспрямовані операції соціальної інженерії, спрямовані на співробітників підприємств стратегічних секторів, а також через використання трудових мігрантів для доступу до конфіденційної інформації. Крім того, глобальні кампанії дезінформації, що маніпулюють професійним середовищем, посилюють ризики виникнення внутрішніх конфліктів і зниження ефективності управлінських рішень [153].

Наслідком цих процесів є загроза компрометації національних інформаційних систем, економічні втрати від промислового шпигунства та потенційне ослаблення стратегічної стійкості держави. Для мінімізації ризиків необхідно поєднувати підготовку персоналу до протидії кіберзагрозам, запровадження багаторівневих систем контролю доступу та інтеграцію корпоративних процедур безпеки з міжнародними стандартами кіберзахисту, що дозволяє підвищити стійкість кадрового потенціалу до транснаціональних викликів.

На національному рівні забезпечення кадрової безпеки підприємств України істотно ускладнює явище масштабної трудової еміграції, яке характеризується стійким масовим відтоком кваліфікованих кадрів за кордон під впливом військових дій та економічних диспропорцій [154]. Це явище створює системні ризики для національної економіки, зокрема через втрату стратегічно важливих компетенцій і потенціалу інноваційного розвитку країни.

Війна, нестабільність та загрози безпеці змушують багатьох громадян покидати країну або переміщатися в інші регіони в пошуках безпечніших умов праці та життя. В Україні спостерігається значний відтік робочої сили, включно з висококваліфікованими фахівцями. За оцінкою ООН, станом на 19 серпня 2024 року кількість мігрантів з України у світі сягнула 6,739 млн осіб, тоді як у липні ця величина становила 6,58 млн осіб (тобто кількість зросла на 160 тисяч) [155, 156]. Найбільша кількість мігрантів у Німеччині та Польщі. Згідно з інфляційним звітом НБУ, погіршення енергетичної ситуації

та повільна нормалізація економічних умов зумовлять більший вплив мігрантів за кордон у 2025 році, ніж раніше очікувалося [157, 158]. Ці фактори створюють додатковий тиск на внутрішній ринок праці та підвищують необхідність зміцнення кадрової безпеки [144].

Наслідком цих процесів є суттєва деформація вікової та професійної структури робочої сили, втрата інвестицій у розвиток людського капіталу та зниження підприємницької активності. Наукові дослідження підтверджують, що такі тенденції формують системні загрози для кадрової безпеки країни, ускладнюють реалізацію високотехнологічних проєктів і зменшують потенціал національної економіки до швидкої адаптації в умовах глобальної конкуренції.

Деградація системи професійної підготовки, що проявляється у невідповідності освітніх програм актуальним потребам ринку праці та вимогам економічної безпеки, спричиняє структурні дисбаланси у формуванні людського капіталу, знижує адаптивність національної економіки, створює передумови для дефіциту критично важливих кадрів та негативно впливає на рівень кадрової безпеки України. Прояви цієї загрози включають низьку здатність освітніх програм до швидкої адаптації під потреби сучасного ринку праці, застарілу матеріально-технічну базу закладів професійної освіти, розрив зв'язків між освітніми установами та бізнесом унаслідок воєнних дій, а також втрату провідних освітніх закладів на тимчасово окупованих територіях.

У результаті в Україні гостро відчувається дефіцит кваліфікованих фахівців у критичних галузях, з'являється необхідність імпорту зарубіжної робочої сили та знижується конкурентоспроможності української економіки. Емпіричні дані свідчать, що без системної модернізації професійної освіти та відновлення інтеграції навчальних закладів із промисловими структурами, національна кадрова безпека залишатиметься під загрозою, а стратегічні сектори економіки не зможуть забезпечити стійкий розвиток [159].

Критичну загрозу кадровій безпеці України становлять демографічні процеси. Поєднання негативного природного приросту, втрат населення внаслідок воєнних дій та значного відтоку трудових ресурсів за кордон

призводить до системного скорочення економічно активного населення. Така ситуація створює фундаментальні обмеження для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та ускладнює забезпечення критичних секторів економіки необхідними людськими ресурсами. Прояви демографічної кризи включають стійке зменшення населення, зокрема через від'ємний природний приріст, зниження частки працюючих у загальній чисельності населення, зростання демографічного навантаження на економічно активних громадян та поступове скорочення загальної чисельності трудових ресурсів до небезпечного рівня. Зокрема, згідно з офіційною статистикою, у період з січня по червень 2025 року в Україні було зареєстровано 86 795 новонароджених та 249 002 випадки смерті [160]. Таким чином, на кожну новонароджену дитину припадає майже три померлі особи, що відповідає співвідношенню приблизно 2,9:1, що свідчить про продовження негативної демографічної тенденції та відображає високий рівень смертності порівняно з народжуваністю.

Наслідками цих тенденцій є дефіцит кадрів у стратегічних галузях, посилення конкуренції за кваліфіковані фахівці між різними секторами економіки та ускладнення реалізації масштабних проєктів відновлення та модернізації. Відсутність системного комплексного підходу до демографічної політики, дієвих заходів стимулювання утримання й повернення трудових ресурсів, що загострюють ризики для кадрової безпеки підприємств в Україні та негативно впливають на рівень конкурентоспроможності економіки.

Процеси тінізації ринку праці, що проявляються у значному поширенні неформальних трудових відносин та підриві системи соціального захисту являються ще однією загрозою кадровій безпеці. Практика неофіційного працевлаштування створює структурні ризики для економіки, обмежує ефективність державного регулювання трудових відносин та ускладнює контроль за дотриманням норм кадрової безпеки. Прояви цієї загрози включають високу частку неофіційного працевлаштування, яка оцінюється на рівні 30–40% ринку праці [161], практики подвійної бухгалтерії та виплати

заробітної плати «в конвертах», зниження соціальних гарантій і професійної захищеності працівників, а також збільшення частки неконтрольованої віддаленої зайнятості.

У результаті формується дефіцит коштів у пенсійних фондах, зменшуються податкові надходження, посилюється соціальна напруга у суспільстві та ускладнюється процедура здійснення ефективного контролю за кадровою безпекою на підприємствах. Аналітичні дослідження вказують, що без впровадження комплексних механізмів легалізації трудових відносин та посилення державного контролю, тінізація ринку праці продовжить негативно впливати на формування стабільного кадрового потенціалу [162].

Процеси мілітаризації ринку праці, що виникають в умовах масової мобілізації та переорієнтації економіки на військові потреби, також негативно впливають на формування кадрової безпеки. Вибуття чоловіків працездатного віку з цивільного сектору економіки, зміщення професійних траєкторій на військову службу, необхідність реінтеграції ветеранів, які часто стикаються з професійною деградацією та психологічними травмами, а також обмеженість кадрового потенціалу для реалізації економічних і інноваційних проєктів формують структурні дисбаланси на ринку праці України та деструктивно впливають на кадрову безпеку підприємств. Мілітаризації ринку праці спричиняє структурну нестабільність трудових ресурсів, зниження економічного потенціалу країни, ускладнення процесів відновлення та розвитку економіки в постконфліктний період.

Суттєвою загрозою кадровій безпеці є також інституційна дисфункція системи управління персоналом, що проявляється у неефективності державних механізмів регулювання трудових відносин та забезпечення кадрової безпеки. Недосконалість трудового законодавства, його невідповідність сучасним формам зайнятості, а також слабкість правових і організаційних інструментів захисту від неправомірних дій створюють перешкоди для ефективного управління кадровими ресурсами [163]. Прояви цієї дисфункції включають відсутність ефективної системи прогнозування

потреб у кадрах для стратегічних галузей економіки, а також наявність корупційних ризиків у процесах державного управління кадровими ресурсами. Наслідками таких інституційних проблем є зниження керованості кадровими процесами, посилення диспропорцій на ринку праці та неефективність заходів державної політики у сфері кадрової безпеки, що підриває стійкість національної економіки та її здатність до адаптації в умовах сучасних викликів.

Однією з ключових загроз кадровій безпеці підприємств України на мікрорівні є кадровий голод, що проявляється у дефіциті фахівців критично важливих спеціальностей. Ситуація ускладнюється посиленою конкуренцією за обмежені людські ресурси, що стимулює агресивний хедхантинг, необгрунтоване підвищення заробітних плат без відповідного зростання продуктивності, а також зниження вимог до кваліфікації персоналу. Масовий перехід українських фахівців на віддалену роботу в іноземних компаніях поглиблює проблему дефіциту ключових кадрів, що призводить до зниження якості людського капіталу, зростання витрат на персонал та обмеження потенціалу розвитку підприємств [164].

Супутньою загрозою є культурно-ціннісні трансформації, які відображають зміни в ціннісних орієнтаціях та мотиваційних пріоритетах працівників. Переорієнтація на короткострокові цілі в умовах невизначеності, зниження лояльності до роботодавця та підвищення запитів на гнучкі форми зайнятості ускладнюють утримання та розвиток персоналу [165]. Ці зміни трансформують ієрархію мотиваторів, при цьому домінують нематеріальні чинники, що спричиняє зростання плинності кадрів, зниження ефективності традиційних систем мотивації та погіршення психологічного клімату в колективах.

Кризові явища внутрішньої безпеки виступають ще однією важливою складовою ризиків мікрорівня. Умови підвищеного стресу та конкуренції провокують зростання випадків комерційного шпигунства, корпоративного саботажу, незаконного заволодіння даними та розголошення конфіденційної інформації. Порушення цілісності та неправомірне використання інформації з

метою особистої вигоди призводять до економічних збитків, репутаційних втрат і порушення бізнес-процесів, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств.

Психоемоційне вигорання та психологічні травми персоналу є наслідком тривалого стресу, воєнних дій та соціальної нестабільності. Зростання тривожності, депресивних станів та посттравматичних розладів супроводжується зниженням емоційної стійкості, погіршенням здатності до раціонального прийняття рішень та збільшенням міжособистісних конфліктів у колективах. Надмірне навантаження призводить до зниження продуктивності праці працівників, їх професійного вигорання та, як наслідок, загострення проблеми кадрового дефіциту.

Внутрішня дезорганізація та феномен «тихої відставки» (quiet quitting) [166] відображають приховану деградацію трудової дисципліни та зниження залученості персоналу. Формальне виконання обов'язків без ініціативи, скорочення робочого часу при збереженні офіційної зайнятості, зниження особистої відповідальності та пріоритизація додаткових джерел доходу негативно впливають на ефективність бізнес-процесів, якість продукції та послуг, а також корпоративну культуру.

Не менш критичним є вплив цифрових ризиків персоналу на інформаційну безпеку підприємств. Низька цифрова гігієна, використання особистих пристроїв у робочих цілях (BYOD), недостатня компетентність у розпізнаванні фішингових атак та ненавмисне розголошення конфіденційної інформації через соціальні мережі створюють значні загрози для стабільності інформаційних систем [167]. Як наслідок, підприємства стикаються з компрометацією даних, фінансовими втратами та репутаційними ризиками.

Таким чином, на мікрорівні взаємопов'язані загрози кадрового голоду, культурно-ціннісних трансформацій, внутрішньої небезпеки, психоемоційного вигорання, внутрішньої дезорганізації та цифрових ризиків формують комплексний контекст, який визначає ефективність функціонування системи кадрової безпеки. Необхідність мінімізації цих загроз актуалізує питання впровадження інтегрованого підходу до управління

людським капіталом, що передбачає розвиток мотиваційних стратегій, психологічної підтримки, внутрішніх контрольних механізмів та цифрової грамотності працівників.

Результатом комплексної взаємодії факторів на глобальному, національному та організаційному рівнях є інтегральні загрози кадровій безпеці підприємств, що формують синергетичний ефект, ускладнюючи їх прогнозування та нейтралізацію. Тобто глобальні, національні та корпоративні диспропорції ринку праці накладаються один на одного, посилюючи негативні тенденції та формуючи замкнуті цикли, які перешкоджають ефективному відтворенню людського капіталу. Наслідком таких процесів є системна криза кадрового забезпечення, яка ставить під загрозу реалізацію стратегічних проєктів, знижує інноваційний та економічний потенціал підприємств і держави, а також погіршує національну конкурентоспроможність на глобальному рівні.

До таких загроз доцільно віднести структурну деформацію кадрового потенціалу, яка проявляється через системне порушення балансу кваліфікацій, віку, гендеру та територіального розподілу трудових ресурсів, а також ціннісно-культурний розлом, що характеризується розривом між цінностями та трудовими практиками різних поколінь, соціальних груп і професійних спільнот. На тлі прискореної цифровізації та глобалізації відбувається конфлікт між традиційними та постмодерними цінностями праці, поглиблюється розрив між доцифровим та цифровим поколінням співробітників, а також формуються паралельні професійні субкультури з різним баченням майбутнього та моделями поведінки. Як наслідок, знижується соціальна згуртованість колективів, погіршується передача професійних знань між поколіннями та поглиблюється фрагментація професійних спільнот, що безпосередньо впливає на ефективність корпоративних і державних програм кадрового розвитку.

Особливо складним проявом інтегральних загроз є системна вразливість на межі рівнів, яка виявляється у специфічних точках взаємодії між

глобальними, національними та організаційними механізмами кадрової безпеки. Локальні інциденти, пов'язані з некомпетентністю або умисними порушеннями, можуть масштабуватися до рівня загроз національної безпеки. Глобальні загрози можуть посилювати регуляторні прогалини національного рівня, деструктивно впливати на поведінку персоналу та організаційні процеси. Взаємопосилювальні ефекти, притаманні загрозам різних рівнів, створюють непередбачувані кризові явища, ускладнюють діагностику джерел загроз та знижують ефективність традиційних механізмів управління.

Проведений аналіз засвідчив системний характер загроз кадровій безпеці України, їх взаємопов'язаність та взаємопідсилюючий характер. Інтегральні загрози, що виникають на перетині різних рівнів, є найбільш складними та потребують комплексних механізмів протидії з координацією зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

У сучасному контексті інтегральні загрози не можуть розглядатися ізольовано, оскільки вони формуються у складній системі взаємозалежностей, де локальні проблеми посилюються глобальними та національними чинниками, а національні ризики віддзеркалюють структурні вади організаційної та корпоративної політики. Ефективне протидіяння цим загрозам потребує комплексного підходу, який передбачає синхронізацію стратегій управління на всіх рівнях, інтеграцію соціально-економічних та психологічних механізмів, а також впровадження систем раннього попередження для виявлення потенційних дисбалансів у кадровому потенціалі [53]. Особливу увагу слід приділяти формуванню адаптивних моделей управління людським капіталом, розвитку корпоративної культури, спрямованої на безпеку, та підтримці ціннісної та професійної згуртованості колективів. Такий підхід забезпечує не лише стабілізацію кадрового потенціалу, але й підвищує стійкість організацій та національної економіки до мультифакторних загроз сучасного часу.

2.2. Методичні засади діагностики та оцінювання кадрової безпеки підприємств з урахуванням ризик-орієнтованого підходу

Ефективне управління персоналом, формування кадрового потенціалу та мінімізація ризиків, пов'язаних із людським фактором, неможливі без використання обґрунтованих методичних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки. Саме науково вивірена система оцінювання дозволяє своєчасно виявляти внутрішні та зовнішні загрози, визначати їхню інтенсивність і масштаб впливу, а також розробляти адекватні заходи реагування.

Теоретико методологічні засади оцінювання кадрової безпеки підприємств ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує положення економічної теорії, менеджменту, соціології праці та теорії ризиків. Це зумовлює необхідність систематизації існуючих підходів до її вимірювання та створення інтегрованих моделей, які відображають багатовимірну природу кадрової безпеки. Оцінювання кадрової безпеки має враховувати як кількісні параметри, пов'язані з плинністю кадрів, продуктивністю праці чи рівнем кваліфікації персоналу, так і якісні характеристики, зокрема корпоративну культуру, рівень мотивації, ступінь лояльності та готовність до інноваційних змін.

Багатогранність феномену кадрової безпеки обумовлює потребу у впровадженні методичних підходів, які ґрунтуються на системному та таксономічному аналізі, багатокритеріальній оцінці, а також застосуванні інструментарію економіко-математичного моделювання. Вибір адекватних методів оцінювання визначає точність діагностики кадрових загроз, ефективність прийняття управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження методичних підходів до оцінювання кадрової безпеки підприємств має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки забезпечує формування дієвих механізмів управління людським капіталом та

створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах високої невизначеності ринкових відносин.

На основі систематизації наукових джерел було виділено наступні підходи до оцінювання кадрової безпеки підприємств (табл. 2.1) та обґрунтовано їх переваги та обмеження.

Таблиця 2.1

Систематизація методичних підходів до оцінювання кадрової безпеки підприємств

Підхід	Зміст	Переваги	Обмеження
Індикаторний	Використання системи ключових показників (плинність кадрів, кваліфікаційна структура, дисциплінарні порушення тощо).	Простота застосування; доступність статистичних даних.	Не враховує якісних характеристик (мотивація, культура, довіра).
Коефіцієнтний	Аналіз співвідношень окремих показників кадрової діяльності (витрати на навчання, зарплата, продуктивність).	Дозволяє оцінити ефективність у динаміці; наочність.	Залежність від правильності вибору базових коефіцієнтів.
Інтегральний	Формування узагальненого показника кадрової безпеки через агрегування багатьох індикаторів.	Комплексність; можливість порівняння у часі та просторі.	Суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів.
Ризик-орієнтований	Ідентифікація кадрових ризиків, оцінка ймовірності їх реалізації та наслідків.	Орієнтація на превентивні заходи; прогнозування кризових ситуацій.	Складність кількісної оцінки ймовірностей і масштабів ризиків.
Таксономічний	Використання методів багатовимірної статистики для порівняння підприємств із «еталоном».	Дозволяє робити міжрегіональні та міжгалузеві зіставлення; об'єктивність.	Потребує значних обсягів даних та статистичної обробки.
Економіко-математичне моделювання	Прогнозування рівня кадрової безпеки із застосуванням регресій, імітаційного моделювання, нейромереж.	Забезпечує стратегічне планування; враховує сценарні умови.	Високі вимоги до якості даних; складність побудови моделей.
Комплексний (гібридний)	Поєднання кількох підходів (індикаторного, ризик-орієнтованого, таксономічного).	Найбільш об'єктивна оцінка; врахування багатовимірності.	Складність організації; потребує міждисциплінарного підходу.

Джерело: складено автором за [168–177]

Таким чином, методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки підприємств мають різний рівень аналітичної глибини, що обумовлює доцільність їх комбінування з метою формування цілісної системи діагностики кадрових ризиків та визначення рівня захищеності персоналу.

Узагальнення описаних підходів дозволяє виділити недоліки методичного інструментарію оцінювання кадрової безпеки в Україні (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Систематизація недоліків методичного інструментарію оцінювання кадрової безпеки в Україні

Джерело: складено автором

Сучасний методичний апарат для оцінювання кадрової безпеки українських підприємств характеризується системними концептуально-теоретичними та методологічними прогалинами, що істотно обмежують його застосовність і довіру до отриманих результатів. По-перше, відсутність уніфікованого понятійного апарату породжує термінологічну неузгодженість і фрагментарність досліджень. Різні автори трактують базові категорії – «кадрова безпека», «кадровий потенціал», «персонал-орієнтовані ризики» – в неоднорідний спосіб, що призводить до мультиплікації визначень й ускладнює порівняльний аналіз емпіричних результатів [48]. Така роздробленість понятійної бази не лише знижує валідність порівнянь між дослідженнями, а й

ускладнює розроблення уніфікованих індикаторних систем, оскільки різні підходи оперують неоднаковими операціоналізаціями понять (наприклад: фокус на «безпеці персоналу» проти «безпеки від персоналу»). Це ускладнює трансфер знань і інтеграцію вітчизняних методик із міжнародними стандартами, що істотно звужує можливості українських підприємств щодо участі в глобальних проєктах комплаєнсу та забезпечення корпоративної безпеки.

По-друге, існують методологічні обмеження, що проявляються у домінуванні функціонально-орієнтованих підходів при недооцінці процесної та системної перспективи. Багато методик тяжіють до переліку показників (індикаторний рівень), що дає змогу отримати оперативну картину, але не забезпечує глибинного розуміння логіки формування загроз, механізмів їх взаємопроникаючого впливу та динаміки в часі. Такий фрагментарний підхід призводить до слабкої інтеграції оцінки кадрової безпеки з іншими складовими економічної безпеки підприємства (фінансовою, економічною, ресурсною, інформаційною безпекою, внутрішній контроль), а отже – до неповноти управлінських рішень і субоптимальності превентивних заходів. Крім того, відсутні масштабні інтегровані моделі, які поєднують кількісні процедури з якісними оцінками (експертними, когортними, психометричними) [173, 174]. Це породжує два негативних наслідки. По-перше, агреговані індекси, що формуються без обґрунтованого визначення вагових коефіцієнтів, мають низьку репрезентативність і часто відображають упередження дослідника. По-друге, ризик-орієнтовані підходи, які покладаються на ймовірнісні оцінки, не отримали достатнього поширення у зв'язку зі складністю кількісного визначення ймовірностей людської поведінки та наслідків її реалізації. На практиці спостерігається невідповідність результатів проведеної діагностики (виявленням ризиків) і превентивними механізмами, що знижує практичну ефективність оцінювання.

Відсутність централізованих репозитаріїв емпіричних даних та узгоджених державних методичних рекомендацій унеможливають

формування реплікабельних досліджень і впровадження загальних стандартів оцінювання кадрової безпеки. Це зумовлює значну варіативність результатів оцінювання кадрової безпеки навіть для підприємств з аналогічними умовами функціонування і знижує довіру бізнес-спільноти до академічних рекомендацій.

Існує також низка прикладних проблем, що значно знижують ефективність та результативність процесу оцінювання кадрової безпеки підприємств.

В першу чергу, слід відмітити проблеми інформаційного забезпечення. Переважно, методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки ґрунтуються на внутрішніх джерелах (документах кадрових служб, звітах за результатами внутрішнього аудиту, даних конфіденційного характеру), що створює бар'єри для незалежних досліджень і обмежує можливості проведення міжгалузевих та міжрегіональних порівнянь. Показники, які застосовуються у методиках розрахунку рівня кадрової безпеки, вимагають доступу до персоніфікованих або конфіденційних даних, що ускладнює їх практичне використання та створює ризики порушення етичних і правових норм. Ігнорування можливостей сучасних цифрових платформ моніторингу, HRM-систем, big data-аналітики та систем управління знаннями призводить до збереження традиційної інерційної моделі оцінювання, яка не відповідає вимогам цифрової економіки [178–180].

Наступною проблемною детермінантою є обмеженість системи показників. Переважання кількісних індикаторів (плинність кадрів, середній стаж, витрати на персонал тощо) зумовлює недооцінку якісних характеристик, що відображають соціально-психологічні аспекти кадрової безпеки – рівень задоволеності працівників, ступінь їхньої лояльності, адаптивність і схильність до інноваційної діяльності. Крім того, більшість існуючих показників є статичними й не враховують динамічні зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, що особливо критично в умовах кризових явищ або швидких технологічних трансформацій. Недостатня увага до галузевої

специфіки та масштабів підприємств знижує точність інтерпретації результатів оцінювання, оскільки універсальні показники не відображають відмінностей у кадрових ризиках для великих корпорацій, середніх чи малих підприємств [181].

По-третє, слід наголосити на суттєвих недоліках математичного апарату, що використовується у практиці оцінювання кадрової безпеки. У більшості випадків застосовуються спрощені процедури нормування показників і визначення вагових коефіцієнтів, що базуються на експертних оцінках без належного статистичного обґрунтування. Це призводить до суб'єктивізму й обмежує достовірність інтегральних індикаторів. Відсутність єдиних обґрунтованих порогових значень для ключових показників кадрової безпеки створює труднощі у формуванні об'єктивних критеріїв «нормативного» чи «ризикового» стану. Недостатнє застосування сучасних інструментів – методів багатовимірної статистичної аналізи, факторного й кластерного моделювання, а також нечіткої логіки та машинного навчання – обмежує глибину й точність аналітичних висновків [182]. У результаті система оцінювання не завжди відображає реальний стан кадрової безпеки та її латентні ризики, що перешкоджає формуванню дієвих превентивних управлінських заходів.

Сучасні виклики, пов'язані з трансформацією економічного середовища, воєнним станом і тенденціями до цифровізації, виявляють значні інституційні та імплементаційні обмеження наявних методичних підходів до оцінювання кадрової безпеки. Актуальною є проблема адаптації існуючих методик до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Більшість моделей оцінювання кадрової безпеки формувалися в умовах стабільного функціонування бізнесу й не враховують впливу специфічних факторів, таких як масова трудова міграція, мобілізація персоналу, релокація підприємств чи зростання рівня професійного вигорання серед працівників. Як свідчать дослідження [183], методика не забезпечують належної гнучкості для оцінки безпеки персоналу в екстремальних умовах та під час переходу до відновлюваної економіки.

Додатковою проблемою є складність адаптації наявних підходів до умов дистанційної роботи та поширення фрілансу, що кардинально змінюють структуру кадрових ризиків, зокрема у сфері контролю та збереження корпоративної культури. Недостатня універсальність інструментарію проявляється й у тому, що він не завжди враховує відмінності між підприємствами різних форм власності та організаційно-правових форм, що ускладнює його широке застосування.

Обмеженість проявляється також у сфері прогнозування. Наявні методики здебільшого зосереджуються на ретроспективній оцінці ситуації, що дає змогу ідентифікувати вже реалізовані ризики, але практично не дозволяє прогнозувати нові загрози. Відсутність інтеграції з системами раннього попередження та низький рівень використання предикативної аналітики обмежують потенціал своєчасного реагування на кадрові ризики. У сучасних умовах саме прогнозування має стати ключовим елементом оцінювання кадрової безпеки, оскільки воно забезпечує формування превентивних заходів і підвищує стійкість підприємств до майбутніх викликів [184].

Також важливою групою проблем є комплаєнс-недоліки. Значна частина існуючих підходів не враховує в повному обсязі вимог національного законодавства щодо захисту персональних даних, що може створювати як юридичні, так і репутаційні ризики для підприємств. Водночас відсутні дієві механізми оцінки відповідності системи кадрової безпеки вимогам європейського законодавства, зокрема Загального регламенту захисту даних (GDPR), що ускладнює інтеграцію українських компаній у міжнародні бізнес-процеси [185]. Етичні аспекти контролю за працівниками залишаються недостатньо врахованими і можуть спричиняти зниження довіри персоналу та формування психологічного клімату недовіри в колективі.

Впровадження існуючих методик оцінювання кадрової безпеки стикається з низкою практичних бар'єрів, що значною мірою обмежують їхню ефективність у сучасних умовах господарювання. Однією з ключових проблем є ресурсна обмеженість. Значна частина запропонованих методик

відзначається високою трудомісткістю та потребує значних часових витрат для збору, обробки й аналізу даних, що робить їх застосування економічно недоцільним для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх організаційних та фінансових можливостей. Додатковим обмежувальним чинником є відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, яке б дозволяло автоматизувати процеси моніторингу та оцінювання кадрових ризиків. У результаті більшість підприємств вимушені покладатися на ручні методи обробки інформації, що знижує точність та оперативність прийняття рішень. Водночас ефективне використання існуючих інструментів потребує залучення висококваліфікованих фахівців у сфері HR-аналітики та економічної безпеки, дефіцит яких є характерною проблемою українського ринку праці [186, 187].

Не менш важливими є інтеграційні недоліки. Попри наявність різноманітних методик, їхня інтеграція в загальну систему менеджменту підприємством залишається вкрай обмеженою. У більшості випадків кадрова безпека розглядається як окремий напрям, що не узгоджується з іншими функціональними підсистемами управління [188]. Така розірваність знижує ефективність використання результатів оцінювання, оскільки вони рідко трансформуються у конкретні управлінські рішення. Брак алгоритмів практичної реалізації призводить до того, що інструментарій кадрової безпеки часто виконує лише діагностичну функцію, без подальшого застосування у стратегічному та тактичному управлінні [189]. Крім того, слабким залишається зв'язок між системами оцінювання кадрової безпеки та механізмами стимулювання персоналу, що обмежує мотиваційний ефект управлінських заходів.

В умовах цифрової трансформації національної економіки все більш очевидною стає проблема цифрової неготовності існуючих методик оцінювання кадрової безпеки. Значна їх частина орієнтована на традиційні форми управління персоналом, тоді як сучасні виклики пов'язані з масовим впровадженням хмарних технологій, віддаленого доступу та використання

особистих пристроїв співробітників у робочих процесах [190]. Це створює принципово нові вектори кадрових загроз – від витоків даних до зниження рівня лояльності та професійної відповідальності персоналу. Існуюча методична база здебільшого не враховує ці фактори, обмежуючись оцінкою традиційних ризиків. Відсутність інструментів діагностики цифрових ризиків у системі кадрової безпеки знижує ефективність превентивного управління та унеможлиблює адекватне реагування на загрози, що виникають у цифровому середовищі.

Міжнародна неконкурентоспроможність українських підходів до оцінювання кадрової безпеки є другою стратегічною прогалиною. Дослідження показують, що між вітчизняними та європейськими методичними практиками існує значний розрив, що виявляється як у змістовному наповненні інструментарію, так і в рівні їх практичної адаптації [191]. В Україні відсутні механізми сертифікації систем кадрової безпеки відповідно до міжнародних стандартів ISO, що обмежує інтеграційні можливості вітчизняних підприємств у глобальні бізнес-мережі. Додатковою проблемою є ігнорування крос-культурних аспектів у організації управління та забезпечення кадровою безпекою, що особливо важливо для компаній, які функціонують у міжнародному середовищі та взаємодіють з багатонаціональними трудовими колективами. Невраховання цих факторів знижує конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку та ускладнює їх адаптацію до сучасних стандартів корпоративного управління.

Проведений критичний аналіз свідчить про системний характер недоліків методичного інструментарію оцінювання кадрової безпеки в Україні. Подолання виявлених прогалин потребує комплексного підходу, що поєднуватиме адаптацію передових міжнародних практик з розробкою оригінальних методик, які враховують специфіку вітчизняного бізнес-середовища в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

Зокрема, для підвищення якості методичного інструментарію необхідне системне оновлення – уніфікація термінології з урахуванням міжнародних стандартів, розвиток інтегрованих методик, що комбінують кількісні та якісні інструменти, а також створення національних рекомендацій і репозитаріїв для накопичення уніфікованих емпіричних даних. Такий комплекс заходів забезпечить підвищення валідності, надійності та практичної значущості оцінювання кадрової безпеки в Україні.

Прикладні та операційні обмеження існуючого методичного інструментарію зумовлюють необхідність його комплексної модернізації. Підвищення достовірності і релевантності оцінювання кадрової безпеки в умовах зростання невизначеності бізнес-середовища можливе за умови розширення бази даних за рахунок цифрових технологій моніторингу, інтеграції якісних і кількісних показників, адаптації системи індикаторів до галузевих і розмірних особливостей підприємств, а також активного застосування сучасного математико-статистичного апарату.

Інституційні та імплементаційні недоліки свідчать про необхідність радикального оновлення методичного інструментарію оцінювання кадрової безпеки підприємства, який має бути адаптований до екстремальних умов функціонування бізнесу, інтегрований з системами прогнозування та повністю відповідати вимогам національного й міжнародного законодавства. Зазначені зміни дозволять системі кадрової безпеки ефективно функціонувати в умовах економічної та соціальної турбулентності.

Практичні проблеми впровадження пов'язані з дисбалансом між теоретичною розробленістю методик та їх реальною придатністю для широкого використання у вітчизняній бізнес-практиці. Подолання цих обмежень потребує створення комплексних інформаційно-аналітичних платформ, що інтегрують кадрову безпеку у загальну систему корпоративного управління, а також розвитку кадрового потенціалу у сфері HR-аналітики.

Подолання стратегічних прогалин потребує модернізації науково-методичного апарату оцінювання кадрової безпеки з урахуванням цифрових

ризиків та міжнародних вимог. Це передбачає інтеграцію сучасних технологій HR-аналітики, розвиток стандартів кіберзахисту персоналу та узгодження вітчизняних підходів з європейською та світовою практикою.

На основі результатів проведеного дослідження напрацьовано алгоритм оцінювання кадрової безпеки на підприємстві, який дозволяє визначити ризики кадровому потенціалу та розробити заходи для їх зниження (рис. 2.3).

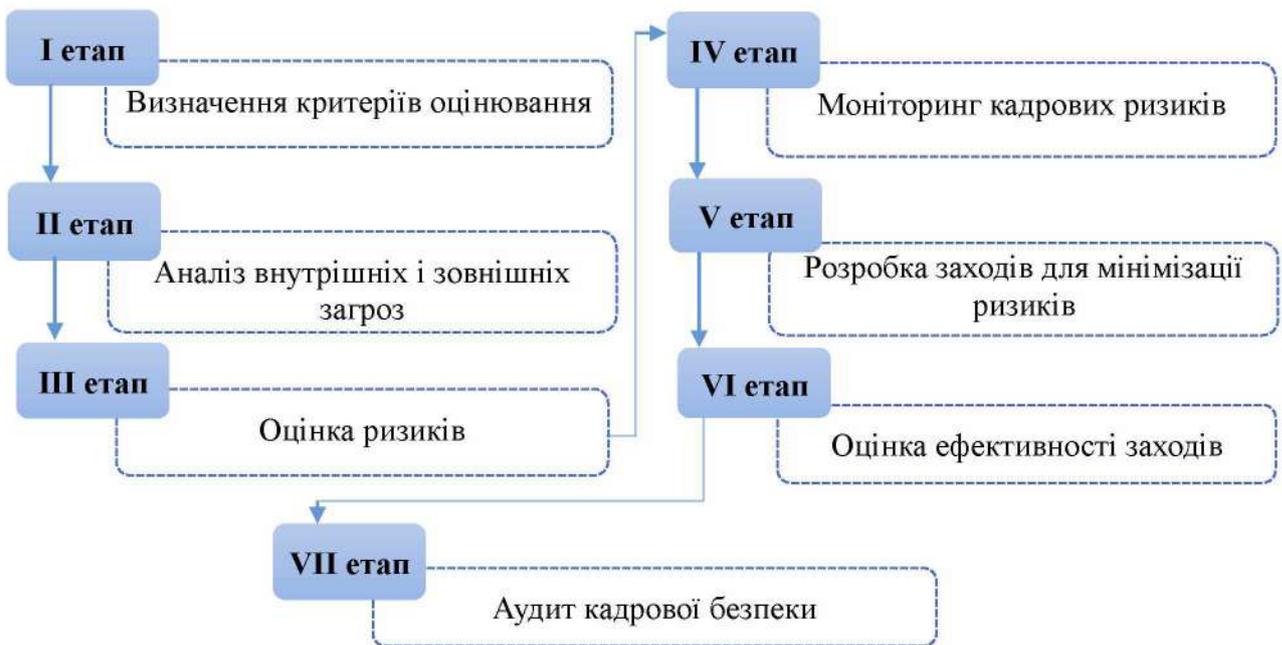


Рис. 2.3. Алгоритм оцінювання кадрової безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Перший етап полягає у визначенні ключових критеріїв, за якими буде проводитися оцінка кадрової безпеки на підприємстві. До таких критеріїв можуть належати: стабільність кадрового складу, кваліфікація персоналу, лояльність та мотивація, підтримка конфіденційності та захист інформації тощо. На другому етапі необхідно ідентифікувати основні загрози, що можуть вплинути на кадрову безпеку підприємства. Внутрішні загрози включають конфлікти всередині колективу, низький рівень мотивації, плинність кадрів, саботаж або крадіжку інформації. Зовнішні загрози можуть включати хедхантинг (переманювання фахівців конкурентами), демографічні або

економічні зміни на ринку праці, війни або політичну нестабільність, що можуть вплинути на підприємство. Оцінка ризиків на третьому етапі полягає у кількісній та якісній оцінці ймовірності виникнення загроз та їхнього потенційного впливу на підприємство. Методи оцінки ризиків можуть включати: SWOT-аналіз, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, побудову матриці ризиків, метод ключових показників ефективності (KPI), аналіз соціально-психологічного клімату, метод HR-аналітики та інші. Регулярний моніторинг кадрових показників є важливою складовою оцінки кадрової безпеки. Серед основних показників: коефіцієнт плинності кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень задоволеності працівників, аналіз продуктивності праці та ін. На п'ятому етапі на основі результатів оцінки кадрової безпеки розробляються конкретні заходи для зменшення ризиків та загроз й забезпечення стабільної роботи персоналу. На шостому етапі відбувається оцінювання ефективності заходів. Основним показником ефективності є покращення ключових індикаторів, таких як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників [192]. Аудит має на меті виявити недоліки в кадровій політиці, оцінити рівень захисту персоналу та вжити заходів для вдосконалення системи управління кадровою безпекою.

Таким чином, запропонований алгоритм оцінювання кадрової безпеки підприємства не лише забезпечує комплексність аналізу ключових факторів, що впливають на стабільність та ефективність кадрової політики, але й створює передумови для формування системи превентивного управління ризиками. Багатоступеневість алгоритму дозволяє інтегрувати кількісні та якісні методи оцінювання, підвищує об'єктивність висновків та сприяє формуванню збалансованих управлінських рішень. У практичному вимірі реалізація такого підходу здатна підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів, мінімізувати загрози кадровій стабільності та забезпечити зростання конкурентоспроможності завдяки зміцненню людського капіталу. Систематичний аудит кадрової безпеки у поєднанні з

моніторингом ключових індикаторів може стати основою для формування довгострокової стратегії управління персоналом, орієнтованої на інноваційність, стійкість і стратегічний розвиток підприємства.

Посилення глобальних викликів і загроз зумовлює об'єктивну потребу переходу від переважно реактивних практик (усунення наслідків кадрових дисфункцій) в управлінні кадровою безпекою підприємства до превентивної логіки виявлення, вимірювання та мінімізації ризиків. Методологічною платформою діагностики кадрової безпеки правомірно визначити ризик-орієнтований підхід, що дозволяє системно ідентифікувати кадрові ризики як джерела потенційних втрат; оцінити ймовірність їх реалізації та масштаб наслідків; ранжувати загрози за критичністю; обґрунтувати пріоритетність управлінських впливів і ресурсного забезпечення превентивних заходів.

Водночас ключове методичне обмеження ризик-орієнтованого підходу полягає у складності кількісного оцінювання ймовірностей і масштабів впливу кадрових ризиків, особливо тих, що мають латентний, поведінковий або соціально-психологічний характер (зниження лояльності, приховане виснаження, недовіра до управлінських рішень, «тихий відтік» компетенцій) [193, 194]. Для подолання цього обмеження в дисертаційній роботі розроблено авторську методику ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки, що поєднує експертно-статистичний та соціологічний інструментарій, ґрунтується на результатах анкетування працівників підприємств та забезпечує перехід від якісної фіксації проблем до формалізованого вимірювання ризикового профілю.

В основі авторської методики лежить припущення, що суб'єктивна оцінка ризиків персоналом є не допоміжним, а діагностично значущим джерелом інформації про кадрову вразливість, оскільки працівники безпосередньо спостерігають мікропроцеси організації праці, комунікацій, мотивації та взаємодії, які не завжди відображаються у формальній статистиці.

Запропонована методика базується на наступних концептуальних положеннях.

1. Кадрові ризики мають двоїсту природу. У межах сучасної ризикології ризик трактується як наслідок невизначеності щодо досягнення цілей організації; отже, він не зводиться ані до «події», ані до «загрози» у вузькому сенсі, а фіксує ефект невизначеності на цільові параметри системи. Саме такий підхід закладено в ISO 31000 [195], який задає універсальну логіку ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків у будь-яких функціональних підсистемах організації. З огляду на це кадрові ризики закономірно мають об'єктивну та суб'єктивну природу.

Об'єктивна складова (організаційно-економічна) включає ключові структурні характеристики підприємства й зовнішнього середовища, а саме дефіцит кадрів, неефективне кадрове планування, дисфункції внутрішнього контролю, нерелевантність системи мотивації, обмеженість ресурсів на навчання, перекваліфікацію та автоматизацію процесів управління персоналом, нормативні колізії та ін.

Суб'єктивна складова (поведінкова, психологічна) передбачає вплив поведінки персоналу та управлінців на формування кадрової безпеки підприємства. Саме такі компоненти як довіра/недовіра, лояльність, готовність до змін, неформальні норми, схильність до опортуністичної поведінки, реакції на стрес, професійне вигорання, міграційні настрої тощо, часто виступають тригерами кадрових ризиків (конфліктів, витоків даних), тобто мають характер причинних факторів, а не лише наслідків.

У межах інтегрованого управління ризиками організації доцільно аналізувати не лише «власне ризик», а й контекст їх прояву. Цю логіку системно розгортають підходи ERM (зокрема COSO), де акцентовано оцінювання ймовірності та впливу ризиків, а також значення управлінських механізмів для обмеження ризикового тиску [196]. Саме тому авторська методика не обмежується описом кадрових проблем, а розглядає кадрові ризики як взаємодію об'єктивних параметрів системи управління персоналом і суб'єктивних станів/настанов працівників, що визначають траєкторію їхньої поведінки.

2. *Сприйняття ризиків працівниками є важливим індикатором латентних загроз.* Базування авторської методики на перцептивному блоці (оцінки працівників) має чітке теоретичне підґрунтя. Теорія сприйняття ризику показує, що судження людей щодо небезпек і невизначеностей формуються не лише на основі статистичної інформації, а й через когнітивні евристики, досвід, довіру до інституцій, емоційні оцінки та комунікаційні сигнали. Відповідно, перцепція ризику здатна виступати раннім маркером проблем, які ще не проявилися у формальних індикаторах [197].

У площині кадрової безпеки це означає, що працівники – як носії «внутрішнього знання» про реальні практики управління – часто фіксують латентні загрози раніше, ніж вони матеріалізуються у вигляді плинності кадрів, зниження продуктивності, конфліктів або порушень інформаційної безпеки. Така логіка узгоджується з прикладними стандартами ризик-оцінювання у сфері персональної безпеки [198], де наголошено на цінності систематичного залучення релевантних сторін та аналізу вразливостей як обов'язкових елементів процесу оцінки ризику.

Отже, використання анкетування у методиці діагностики дозволяє ідентифікувати зони прихованої вразливості кадрової безпеки підприємства, зокрема зниження рівня довіри персоналу до менеджменту й каналів комунікації; «тихе» зниження залученості та мотивації; внутрішньо прийняту нормалізацію порушень (у т.ч. цифрової дисципліни); підвищення міграційної готовності як реакцію на невизначеність. У сукупності це створює науково обґрунтовану підставу трактувати сприйняття ризиків працівниками як індикатор латентних загроз, релевантний для превентивного управління кадровою безпекою.

3. *Кадрові ризики доцільно оцінювати як функцію трьох взаємопов'язаних компонентів (ймовірність прояву, сила впливу, вразливість).* Зазначений підхід є методологічно виправданим з кількох причин. По-перше, у практиці ERM та стандартизованого ризик-менеджменту оцінювання ризику передбачає принаймні дві базові координати – ймовірність і вплив, що використовуються для пріоритезації ризиків та визначення заходів реагування

[196]. Однак для кадрової безпеки двовимірна модель є недостатньою, оскільки однакові значення ймовірності та впливу можуть мати принципово різні наслідки залежно від того, наскільки підприємство експоноване до ризику та якою є спроможність системи управління його стримувати.

По-друге, поняття вразливості концептуально закріплює зв'язок між ризиком і управлінням: ризик є не тільки властивістю зовнішнього середовища чи персоналу, а й похідною від якості процедур контролю, кадрових резервів та наявності компенсаторних механізмів (організаційних, технологічних, нормативних, фінансових). У прикладних настановах із оцінки ризиків для персональної безпеки вразливість прямо включається до циклу оцінювання як окремий аналітичний етап, що забезпечує перехід від «переліку загроз» до «керованих рішень» [198].

По-третє, трикомпонентна модель є методично придатною для анкетування: ймовірність може операціоналізуватися як оцінка частоти/схильності до прояву ризику; сила впливу – як оцінка потенційних наслідків для ключових параметрів функціонування підприємства; вразливість – як оцінка ступеню незахищеності підприємства до ризику з огляду на наявні управлінські практики, кадрові резерви та інституційні компенсаторні механізми (або як обернена до керованості характеристика).

Змістовно вразливість у моделі є «мостом» між ризик-оцінкою та управлінням: вона дозволяє відрізнити ситуацію, коли ризик є високим, але добре контрольованим (низька вразливість), від ситуації, коли навіть помірний ризик стає критичним через відсутність управлінських та ресурсних механізмів стримування (висока вразливість). Така постановка задачі забезпечує превентивну спрямованість методики, узгоджену з принципами ISO 31000 щодо системності, інтегрованості та постійного вдосконалення ризик-менеджменту.

Наведені концепти є методологічним «каркасом» авторської методики, оскільки забезпечують її епістемологічну коректність, інструментальну придатність та управлінську релевантність. Візуалізація авторської методики

ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств представлена на рисунку 2.4.

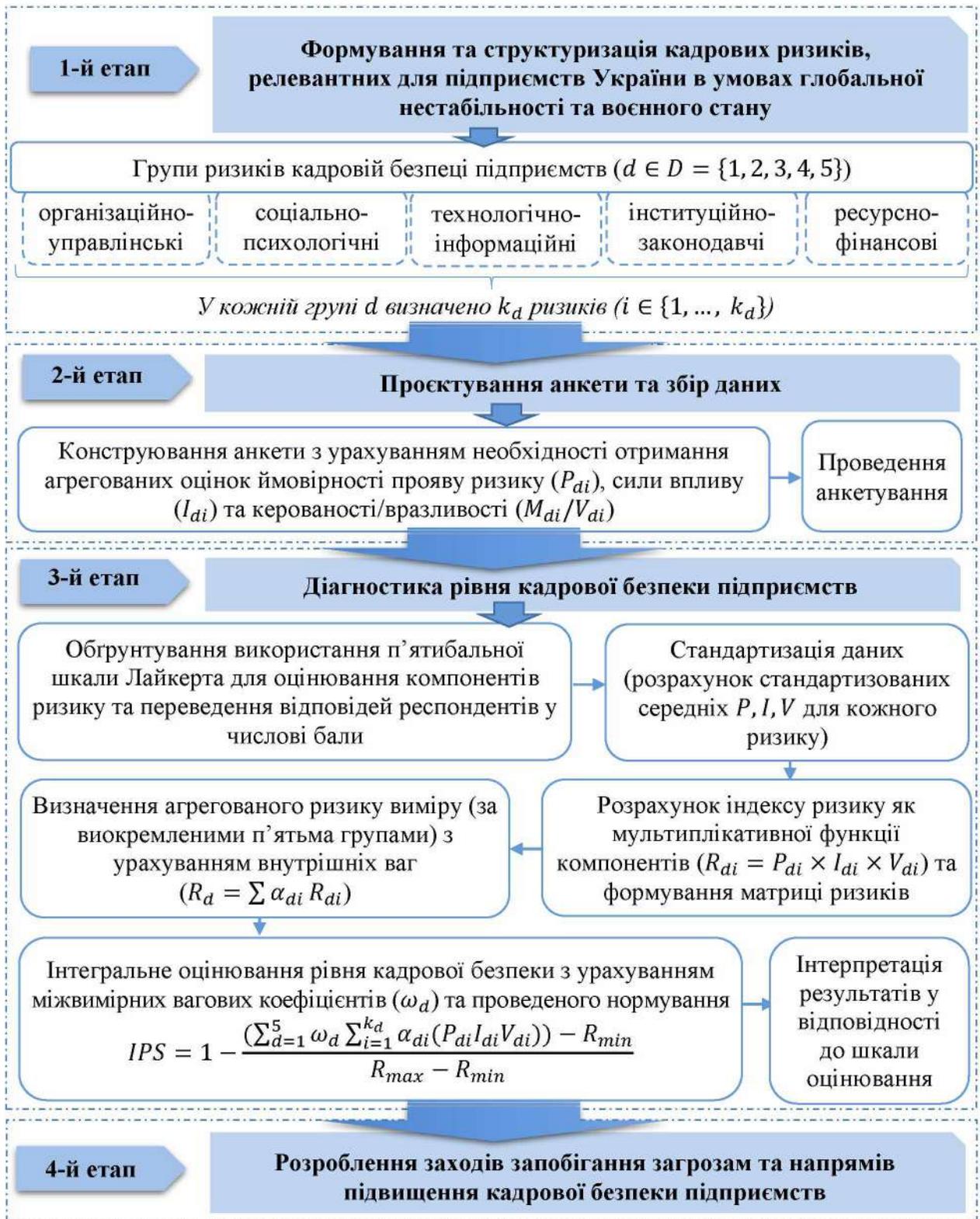


Рис. 2.4. Концептуальна модель методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств

Джерело: авторська розробка

На першому етапі формується первинний перелік кадрових ризиків, релевантних для підприємств України в умовах глобальних викликів і загроз. Принципово важливо, що перелік не обмежується класичними показниками (плинність кадрів, дисциплінарні порушення), а включає сучасні ризики – втрати кадрового потенціалу зумовлені воєнним станом, міграційні зрушення, дефіцит цифрових компетенцій, психоемоційне виснаження тощо.

Реалізація ризик-орієнтованого підходу до діагностики кадрової безпеки потребує чіткої систематизації джерел загроз відповідно до їх природи та механізмів впливу на функціонування підприємства. Запропоновано багатовимірну модель класифікації кадрових ризиків, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: організаційно-управлінський, соціально-психологічний, технологічно-інформаційний, інституційно-законодавчий та ресурсно-фінансовий. Групування ризиків дає можливість відобразити кадрову безпеку як складну систему, у якій поєднуються управлінські процеси, поведінкові характеристики персоналу, цифрова інфраструктура, регуляторне середовище та ресурсне забезпечення.

Організаційно-управлінський вимір охоплює ризики, пов'язані з якістю управлінських рішень, ефективністю кадрового планування та функціонуванням внутрішніх механізмів контролю. У межах цього блоку ключовими загрозами є: недостатній рівень управлінських компетенцій керівного складу; формальний характер внутрішнього контролю за кадровими процесами; відсутність стратегічного кадрового планування; слабкість системи оцінювання результативності персоналу. Зазначені загрози мають системний характер, оскільки саме управлінська підсистема визначає здатність підприємства передбачати кадрові дисбаланси, формувати резерви та забезпечувати інституційну стійкість. Недостатня управлінська компетентність або фрагментарність HR-процесів посилюють ймовірність реалізації інших груп ризиків, формуючи «ефект мультиплікації загроз».

Соціально-психологічний вимір репрезентує внутрішню динаміку персоналу як носія знань, досвіду, корпоративної культури та включає ризики,

пов'язані зі зниженням лояльності та залученості працівників; демотивацією та професійним вигоранням; дефіцитом або невідповідністю професійних компетенцій; міграційними настроями та готовністю до зміни місця роботи. Особливістю цього блоку є висока частка латентних загроз, які не завжди проявляються у формальних показниках плинності кадрів, проте істотно впливають на продуктивність праці, інноваційну активність та внутрішню стабільність. Саме тому в межах авторської методики суттєва увага приділяється фіксації суб'єктивного сприйняття працівниками власної професійної перспективи, рівня довіри до менеджменту та готовності залишатися в організації.

Цифровізація бізнес-процесів та поширення дистанційних форм зайнятості формують новий спектр загроз кадровій безпеці, які об'єднано у технологічно-інформаційний вимір. До нього віднесено цифрову вразливість персоналу (недостатній рівень цифрових компетенцій); ризики, пов'язані з організацією віддаленої роботи (зниження контролю, порушення комунікацій); загрози витоку або несанкціонованого використання персональних і корпоративних даних; кіберризики, що виникають через людський фактор. Зазначений блок є особливо актуальним у контексті трансформації моделей зайнятості та зростання ролі інформаційних систем у HR-процесах [199, 200]. Недостатня цифрова зрілість персоналу та слабкі механізми захисту даних можуть не лише підвищувати операційні ризики, а й створювати репутаційні та правові наслідки для підприємства [99].

Інституційно-законодавчий вимір охоплює ризики, пов'язані з нормативно-правовим середовищем функціонування підприємств. До них належать: нормативні колізії та нестабільність трудового законодавства; невизначеність процедур організації дистанційної зайнятості; ризики порушення вимог щодо захисту персональних даних; можливі санкції за недотримання регуляторних норм. У сучасних умовах динамічних змін регуляторної бази та посилення вимог до захисту інформації ці ризики набувають стратегічного значення.

Ресурсно-фінансовий вимір відображає здатність підприємства забезпечити належне фінансування кадрових процесів. До основних ризиків цього блоку належать: недостатність витрат на розвиток персоналу; обмежене фінансування програм підвищення кваліфікації; низький рівень автоматизації HR-процесів; нестача ресурсів для цифрової трансформації кадрової функції. Обмеження ресурсів знижує потенціал превентивного управління кадровими ризиками, оскільки підприємство втрачає можливість інвестувати у професійний розвиток, модернізацію систем обліку та аналітики персоналу.

Запропонована п'ятикомпонентна структура забезпечує комплексність діагностики та дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих проблем до системного вимірювання ризикового профілю кадрової безпеки. Групування кадрових ризиків формує подальшу логіку управлінського реагування: для кожної групи можуть бути визначені типові превентивні практики, метрики контролю та відповідальні центри прийняття рішень.

На другому етапі відбувається конструювання анкети з урахуванням необхідності отримання трьох агрегованих оцінок для кожного ризику:

1) ймовірність прояву ризику (P_{ai}) – рівень частоти/ймовірності прояву ризику;

2) сила впливу (I_{ai}) – рівень суттєвості можливих наслідки;

3) керованість/вразливість (M_{ai}/V_{ai}) – рівень здатності підприємства стримувати ризик наявними практиками управління (чим нижчий рівень керованості, тим вище ступінь вразливості). Введення виміру «керованість/вразливість» є методично важливим, оскільки два підприємства з однаковими P та I можуть мати різний рівень кадрової безпеки залежно від наявності кадрового резерву, якості управлінських процедур, корпоративної культури, інструментів підтримки персоналу тощо.

Проведення анкетування на основі онлайн-опитування, забезпечує репрезентативність вибірки, анонімність респондентів і мінімізує вплив суб'єктивних чинників на результати [201].

На третьому етапі виконуються процедури очищення масиву зібраних даних (перевірка повноти, логічної узгодженості, контроль аномальних відповідей) та перетворення якісних показників у кількісні.

Для забезпечення порівнюваності результатів доцільним є використання стандартизованих середніх (зокрема, середні значення P, I, V за кожним ризиком). Використання усереднення не зводить нанівець індивідуальні відмінності, натомість створює основу для агрегованої оцінки ризикового профілю підприємств, що є необхідним для управлінських висновків на мезо- і макрорівні.

З метою інтегрального оцінювання кожного кадрового ризику розраховується індекс критичності як мультиплікативна функція компонентів. Мультиплікативність обґрунтовується тим, що навіть високий вплив не породжує критичності за умови низького рівня ймовірності та/або вразливості (високого рівня керованості), тоді як одночасне зростання трьох складників підсилює загрозу. Для інтерпретації та візуалізації результатів формується матриця ризиків, яка дозволяє сформуванню першочергові вектори управлінських впливів.

У межах авторської методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємства інтегральне оцінювання ґрунтується на багаторівневому агрегуванні показників, що характеризують кадрові ризики у п'яти вимірах (організаційно-управлінському, соціально-психологічному, технологічно-інформаційному, інституційно-законодавчому, ресурсно-фінансовому). Методологічно критичним елементом такої моделі є визначення вагових коефіцієнтів, оскільки саме ваги відображають відносну значущість компонентів системи ризиків у формуванні інтегрального індикатора та забезпечують інтерпретаційну валідність результатів.

У методиці використовується дворівнева система ваг:

1 рівень – внутрішні ваги ризиків у межах виміру α_{di}

2 рівень – міжвимірні ваги ω_a , що відображають внесок кожного виміру у загальний ризиковий профіль.

Такий підхід є методологічно обґрунтованим, оскільки кадрова безпека має ієрархічну структуру: первинні ризики (індикатори) агрегуються у виміри, а виміри – в інтегральний індекс. Відповідно, ваги мають враховувати як значущість ризиків у межах виміру, так і вагу виміру як підсистеми.

Визначення вагових коефіцієнтів у дослідженні передбачено здійснювати емпіричним способом, тобто пропорційно до рівня критичності ризиків і вимірів, встановленому на основі результатів анкетування. Використання такого методу дозволить мінімізувати суб'єктивність та відобразити фактичну структуру загроз, але необхідно врахувати його чутливість до статистичних характеристик вибірки, зокрема до розподілу відповідей, наявності асиметрій та домінування окремих груп респондентів.

Емпіричне зважування здатне підсилити вплив тих вимірів, які демонструють найбільші значення інтегрального ризику, і, як наслідок, забезпечити виникнення ефекту самопідсилення. Тобто вимір із високою критичністю отримує більшу вагу, що додатково збільшує його внесок у загальний індекс. Це означає, що економічні або соціально-психологічні фактори кадрової безпеки, які зазвичай оцінюються працівниками як найбільш значущі, можуть домінувати над менш помітними, але не менш стратегічно важливими ризиками (наприклад, інституційними чи технологічними).

Результати можуть залежати і від складу вибірки. Оскільки дослідження базується на сприйнятті ризиків працівниками, структура респондентів за галузями, регіонами чи рівнями управління здатна впливати на середні оцінки критичності.

Слід відмітити, що чутливість інтегрального показника до способу зважування частково буде компенсуватися використанням нормування (Min-Max Scaling), яке приводить результати до уніфікованої шкали та зменшує вплив абсолютних значень [202]. Що ж до вибору альтернативної процедури зважування, то використання, наприклад, рівновагового підходу зменшило б домінування найбільш проблемних блоків і зробило б індекс більш «збалансованим», але менш чутливим до реальної структури загроз. Застосування експертних ваг (наприклад, методом аналізу ієрархій) могло б

підсилити стратегічно значущі компоненти, навіть якщо їх емпірична критичність є нижчою. Ентропійне зважування, навпаки, акцентувало б індикатори з найбільшою варіативністю оцінок, що не завжди збігається з їх управлінською важливістю.

Відповідно, результати апробації слід інтерпретувати як емпірично обґрунтований профіль ризиків, релевантний для досліджуваної сукупності підприємств і умов функціонування.

Як зазначалося вище, визначення інтегрального індексу кадрової безпеки (*IPS*) буде ґрунтуватися на попередньому нормуванні для забезпечення порівнюваності. Враховуючи, що $IPS \in [0; 1]$, чим ближче значення інтегрального індексу до 1, тим вищий рівень кадрової безпеки. Для аналітичної інтерпретації результатів у дослідженні пропонується наступна шкала (рис. 2.5).

0,85-1,00	Високий рівень кадрової безпеки	Система управління персоналом характеризується стратегічною стійкістю та здатністю до своєчасного попередження загроз. Управлінський вплив має бути спрямований на підтримку досягнутого рівня, стратегічний розвиток людського потенціалу та закріплення ефективних управлінських практик.
0,70-0,84	Достатній рівень кадрової безпеки	Забезпечено належний рівень захищеності персоналу та кадрових процесів, проте зберігаються окремі зони вразливості. Необхідні вибіркові превентивні заходи та посилення моніторингу для недопущення накопичення ризиків.
0,55-0,69	Прийнятний (пороговий) рівень кадрової безпеки	Система управління персоналом зберігає функціональну стабільність, втім характеризується підвищеною чутливістю до внутрішніх дисфункцій та зовнішніх шоків. Управлінські заходи мають бути спрямовані на мінімізацію кадрових ризиків і зміцнення кадрової стійкості.
0,40-0,54	Помірний рівень кадрової безпеки	Виявляються структурні дисфункції системи кадрової безпеки. Необхідні комплексні зміни та реорганізація процесів управління персоналом.
0,20-0,39	Низький рівень кадрової безпеки	Високий рівень кадрових ризиків, що проявляється у втраті керованості персоналом, дефіциті компетентностей і зростанні дестабілізаційних явищ. Необхідна програма стабілізації кадрової ситуації та відновлення ефективності управління.
0,00-0,19	Критичний рівень кадрової безпеки	Система управління персоналом перебуває в кризовому стані з високою ймовірністю втрати функціональної спроможності підприємства. Потрібні невідкладні антикризові управлінські рішення для комплексного відновлення кадрового потенціалу.

Рис. 2.5. Шкала інтерпретації інтегрального індексу кадрової безпеки

Джерело: складено автором

Інтегральний індекс дозволяє інтерпретувати кадрову безпеку як інтегровану характеристику управлінської спроможності підприємства знижувати ризиковий тиск. Важливо, що індекс не замінює змістовного аналізу – він слугує інструментом порівняння та ранньої діагностики, тоді як змістовні управлінські висновки формуються через структуру ризиків і «критичні контури» вразливості.

Таким чином, запропонована методика забезпечує поєднання соціологічного інструментарію (опитування) з формалізованим ризик-аналізом, що підвищує прикладну цінність діагностики для менеджменту підприємства. Головною перевагою авторської методики є здатність виявляти латентні загрози та трансформувати їх у вимірюваний показник, придатний для порівняння та організації управлінського контролю. Поряд з цим методика демонструє залежність від якості вибірки та контексту сприйняття респондентів, що характерно для усіх процедур опитування. Тому достовірність висновків має підсилюватися процедурною прозорістю анкети та достатністю вибірки.

2.3. Оцінювання кадрової безпеки підприємств в Україні в умовах глобальних викликів та загроз

Посилення глобальної конкуренції, зростання міграційних процесів, поширення цифрових технологій та нових форматів зайнятості вимагають трансформації системи кадрової безпеки. Водночас традиційні підходи до оцінювання кадрових ризиків, що базуються переважно на кількісних показниках і внутрішніх звітах, виявляються недостатніми для адекватного відображення нових загроз, пов'язаних із втратами компетенцій, професійним вигоранням, цифровою вразливістю працівників, зниженням організаційної лояльності та трудової мобільності. Розроблена у підпункті 2.2 методика

ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств потребує апробації з метою підтвердження якості та практичної значущості.

В рамках дослідження було розроблено анкету для оцінювання кадрової безпеки та виявлення основних проблем і загроз (Додаток Б). Декомпозицію анкети здійснено відповідно до п'яти вимірів кадрової безпеки: організаційно-управлінського, соціально-психологічного, технологічно-інформаційного, інституційно-законодавчого та ресурсно-фінансового (Додаток В). Питання 1–11 мають описовий характер і використовуються для характеристик вибірки. Питання 15 є полііндикаторним і виконує роль ключового джерела інформації про фактори плинності кадрів. Кожен підпункт питання (15.1–15.11) розглядається як окремий показник відповідного виміру ризиків, що дозволяє уникнути втрати інформації та забезпечити точність подальшого розрахунку інтегральних індексів. В цілому, анкета сформована з метою репрезентувати багатовимірну картину сприйняття кадрових ризиків та практик їхнього менеджменту серед представників українських підприємств.

Опитування проводилося шляхом безособового онлайн-анкетування закритої форми з використанням сервісу Google Forms (додаток Г). Анкета поширювалася серед громадян України шляхом розсилки респондентам та публікації он-лайн. У проведеному анкетному дослідженні взяли участь 228 респондентів різних вікових груп, що проживають в різних регіонах України й за кордоном, та представляють різні галузі національної економіки, види підприємств за формами власності.

Для обґрунтування репрезентативності вибірки використано класичні підходи теорії вибіркового спостереження [203], що передбачають розрахунок граничної похибки вибірки:

$$\Delta = t \times \mu = t \times \sqrt{\frac{p \times (1-p)}{n}}, \quad (2.1)$$

де Δ – гранична похибка вибірки;

t – коефіцієнт довіри (критерій Ст'юдента);

μ – середня похибка вибірки;

p – розрахункова частота;

n – обсяг вибіркової сукупності.

Враховуючи, що довірна ймовірність прийнята на рівні 95%, що є прийнятним для соціологічних досліджень, коефіцієнт довіри t буде дорівнювати 1,96 [204]. Оскільки розрахункова частота становить 0,5, отримуємо:

$$\Delta = 1,96 \times \sqrt{\frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{228}} = 1,96 \times 0,0331 \approx 0,065$$

Отже, максимальна статистична похибка становить приблизно $\pm 6,5\%$ при довірчій імовірності 95%. У соціально-економічних дослідженнях вибірки з похибкою до 7–8% вважаються достатньо репрезентативними для аналітичних узагальнень, особливо коли дослідження має діагностичний або експлораторний характер. Крім того, різноманітність соціально-демографічних і професійних характеристик респондентів забезпечує варіативність даних і підвищує їх аналітичну цінність. Таким чином, отримана вибірка є статистично релевантною та придатною для апробації авторської методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств.

Враховуючи, що в анкеті використано вербальні (якісні) шкали з різною градацією відповідей за окремими питаннями, наступним етапом апробації запропонованої методики є трансформація відповідей респондентів у числові значення за п'ятибальною шкалою (див. Додаток Д). При цьому значення 5 балів відповідає найкращому стану, найвищому рівню зрілості управлінських практик і максимальному рівню захищеності, тоді як значення 1 бал – найгіршому стану, відсутності відповідних практик та мінімальному рівню захищеності. Слід відмітити, що запитання 15 має кількісну шкалу вимірювання, у зв'язку з чим додаткове перетворення отриманих відповідей у бальну форму не здійснюється.

З метою переходу від індивідуальних оцінок до узагальнених показників ризиків за трьома складовими (ймовірність прояву ризику, сила впливу та керованість/вразливість) проводиться розрахунок стандартизованих середніх (див. 3-й етап, рис. 2.4).

У запропонованій авторській методиці ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки сила впливу ризику I_{di} характеризує потенційні наслідки реалізації конкретного кадрового ризику для функціонування підприємства. Основним джерелом інформації для оцінювання сили впливу ризиків на кадрову безпеку є питання 15 анкети (див. додаток Б), яке включає 11 індикаторів, оцінених респондентами за шкалою Лайкерта. Для розрахунку I_{di} використано наступну формулу:

$$I_{di} = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} i_{dij}, \quad (2.2)$$

де i_{dij} – оцінка j -го респондента для i -го ризику у вимірі d ;

n_i – кількість валідних відповідей.

У рамках ризик-орієнтованого підходу показник P_{di} відображає ймовірність прояву кадрового ризику, тобто ступінь того, наскільки підприємство перебуває у ризиковому стані, що підвищує вірогідність реалізації загрози. Оскільки розроблена анкета не містила прямого запитання «як часто відбувається ризик X ?», згідно з авторською методикою P_{di} формується як композитний індикатор [205] на основі відповідей на питання 16–24, які відображають ризикові стани (наприклад, низька оплата праці), дефіцит практик управління (моніторинг, програми підтримки, навчання) тощо. Таким чином, показник P_{di} є оцінкою експозиції до ризику, а не статистичною частотою події, що є методологічно прийнятним для кадрових ризиків, які часто мають латентний характер.

Питання анкети, на основі яких формується показник P_{di} , здебільшого є позитивно орієнтованими. Для коректного розрахунку P_{di} застосовується інвертування значень [206]:

$$r(x) = 6 - x, \quad (2.3)$$

Після інверсії отримані значення переводяться в нормований інтервал $[0; 1]$:

$$z(x) = \frac{r(x)-1}{4} = \frac{(6-x)-1}{4} = \frac{5-x}{4}, \quad (2.4)$$

Тоді, $z=0$ – відповідає найкращому стану (мінімальна ризиковість), $z=1$ – відповідає найгіршому стану (максимальна ризиковість).

Питання 23 передбачає вибір кількох варіантів і відображає наявність заходів запобігання внутрішнім кадровим загрозам. Тобто характеризує зрілість внутрішніх процедур контролю та зменшує ризиковість. Для формалізації побудовано індекс контролю C як частку наявних заходів із переліку базових практик внутрішнього контролю (максимум 6). Кожний захід зараховується як 1 бал; відсутність заходів – 0. Маємо:

$$C = \frac{\sum \text{заходів}}{6}. \quad (2.5)$$

Дефіцит контролю (ризиковий індикатор) визначається як

$$z_{Q23} = 1 - C. \quad (2.6)$$

Слід відмітити, що відповіді «Не знаю/немає інформації» розглядаються як «-» і не включаються у розрахунок середніх.

Далі для кожного ризику i формується композитний індикатор:

$$P_{di}^{norm} = \sum_{j=1}^n w_{ij} z_{ij}, \quad (2.7)$$

де w_{ij} – структурні ваги;

z_{ij} – нормовані показники.

Для підвищення стійкості результатів оцінювання та мінімізації суб'єктивності при визначенні вагових коефіцієнтів w_{ij} використано підхід, що ґрунтується на структурно-каузальній логіці [207]. Відповідно до неї найбільша вага (0,50) надається показнику, який виступає основним драйвером формування ризику; вага 0,30 відповідає управлінській компоненті, що відображає ефективність кадрового моніторингу та реалізації кадрових практик; вага 0,20 відводиться інструментам внутрішнього контролю (Q23), які забезпечують стримування негативних впливів. Це дозволяє вбудувати у ймовірність ризику не лише стан, а й здатність організації виявляти та стримувати ризик на ранніх стадіях.

Для забезпечення інтерпретаційної узгодженості з іншими компонентами (зокрема, I_{di} , M_{di}/V_{di}) застосовується зворотне масштабування:

$$P_{di} = 1 + 4 \cdot P_{di}^{norm}. \quad (2.8)$$

Матриця проксі-індикаторів (непрямих індикаторів) для розрахунку композитного показника ймовірності ризику P_{di} наведена в Додатку Е (табл. Е.1). В результаті отримано набір композитних оцінок $\{P_{11}, P_{12}, \dots, P_{53}\}$, які надалі використовуються для розрахунку критичності ризиків та інтегральної оцінки кадрової безпеки.

Показник керованості M_{di} відображає ступінь наявності та зрілості управлінських, організаційних й інституційних механізмів, здатних виявляти кадрові ризики (моніторинг, комплаєнс, контроль); попереджувати їх реалізацію (програми підтримки, навчання, політики); пом'якшувати

наслідки. У дослідженні джерелом емпіричних даних для розрахунку M_{di} є відповіді респондентів на питання, які відображають управлінські практики та інституційні механізми (питання 16–24, за винятком питання 15). Алгоритм розрахунку показника керованості наступний:

1) розраховується показник m_{dj} для кожного j -го респондента

$$m_{dj} = \frac{1}{|S_d(j)|} \sum_{k \in S_d(j)} x_{kj}, \quad (2.9)$$

де S_d – набір індикаторів управлінських практик для виміру d ;

x_{kj} – бали j -го респондента за k -м питанням;

$S_d(j) \subseteq S_d$ – підмножина індикаторів, за якими респондент дав валідні відповіді.

2) розраховуємо показник керованості за кожним виміром

$$M_d = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n m_{dj}, \quad (2.10)$$

3) оскільки керованість у моделі трактуємо як властивість управлінського контуру виміру, приймаємо

$$M_{di} = M_d, \forall i \in d. \quad (2.11)$$

Матриця індикаторів для розрахунку показника керованості ризику M_{di} наведена в Додатку Е (табл. Е.2). Оскільки, згідно з методикою, для інтегрального оцінювання кадрових ризиків застосовується показник вразливості V_{di} , який трактується як ступінь незахищеності підприємства від реалізації ризику за даного рівня управлінських практик, то необхідно застосувати симетричне перетворення (враховуючи, що $M_{di} \in [1; 5]$):

$$V_{di} = 6 - M_{di}, \quad (2.12)$$

Інтегральне оцінювання кожного кадрового ризику здійснено з використанням мультиплікативної функції:

$$R_{di} = P_{di} \times I_{di} \times V_{di}, \quad (2.13)$$

З метою змістовної інтерпретації отриманих значень інтегрального показника критичності кадрових ризиків у межах апробації авторської методики використано інтервальну шкалу, що відображає рівні загрози кадровій безпеці підприємства. Як зазначалося вище, інтегральний показник кадрового ризику (індекс критичності ризику, R_{di}) визначається як мультиплікативна функція трьох компонентів: ймовірності прояву ризику, сили його впливу та вразливості підприємства ($P_{di}, I_{di}, V_{di} \in [1; 5]$).

Для зменшення суб'єктивних викривлень і підвищення відтворюваності результатів використовується єдина п'ятибальна шкала для всіх компонентів ризику (табл. 2.2). Це забезпечує методологічну узгодженість показників і дозволяє зіставляти різноманітні характеристики ризику – ймовірність, наслідки та рівень керованості – в єдиному метричному просторі, що є необхідною умовою застосування мультиплікативної моделі.

Таблиця 2.2

Шкали оцінювання компонентів ризику

Компонент	Шкала 1–5 (інтерпретація)
Ймовірність, Р	1 – майже неможливо; 2 – малоімовірно; 3 – можливо; 4 – ймовірно; 5 – майже напевно
Вплив, І	1 – мінімальні наслідки; 2 – помірні; 3 – відчутні; 4 – значні; 5 – критичні (системні)
Керованість, М	1 – практично некеровано; 2 – слабка керованість; 3 – середня; 4 – висока; 5 – повністю контролюється

Джерело: складено автором

З урахуванням діапазонів можливих значень кожної складової інтегральний показник критичності кадрових ризиків R_{di} може набувати значень у межах $R_{di} \in [1; 125]$. Для підвищення аналітичної придатності показника та уніфікації його інтерпретації запропоновано градацію рівнів

критичності кадрових ризиків: 1–20 – низький рівень; 21–50 – помірний; 51–90 – високий; 91–125 – критичний. Низький рівень критичності характеризує ситуацію, за якої кадрові ризики мають локальний характер і не становлять суттєвої загрози для стабільності функціонування підприємства. Помірний рівень вказує на наявність окремих проблемних зон, що потребують превентивних управлінських заходів. Високий рівень означає формування системних ризиків, здатних негативно впливати на результати діяльності та вимагати комплексних коригувальних дій. Критичний рівень свідчить про значну загрозу кадровій безпеці та необхідність невідкладних управлінських заходів.

Зазначена шкала не є довільною, а ґрунтується на особливостях мультиплікативної моделі оцінювання ризику. На відміну від адитивних індексів, де значення компонентів можуть взаємно компенсуватися, у мультиплікативній моделі низьке значення хоча б одного з параметрів істотно зменшує інтегральний результат, тоді як високі значення всіх складових призводять до нелінійного зростання показника критичності. Тому рівномірний поділ діапазону значень на однакові інтервали не відображав би реальної структури ризиків.

Запропонована шкала враховує типовий розподіл значень у соціально-економічних дослідженнях, де більшість оцінок компонентів ризику концентрується в інтервалі 2–4 балів, що формує інтегральні значення переважно в нижній та середній частині шкали. Верхні інтервали характеризують поєднання високої ймовірності, значних наслідків та недостатньої керованості ризику, тобто умови системної дестабілізації кадрової безпеки. На відміну від поширених у практиці управління ризиками матриць, що базуються лише на двох параметрах (ймовірність і вплив), запропонована шкала враховує також вразливість організації, яка відображає рівень розвитку управлінських механізмів протидії ризикам.

Результати проведених розрахунків та визначеного рангу ризиків наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

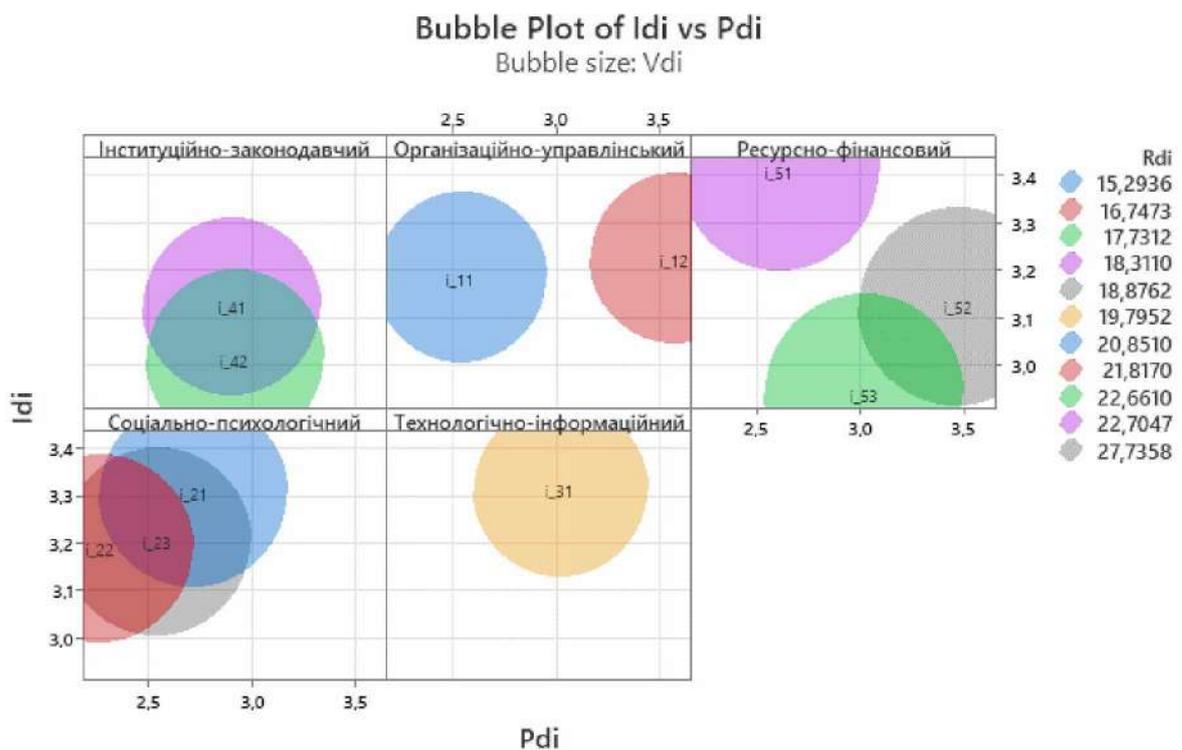
Результати інтегрального оцінювання кадрових ризиків
(індекси критичності ризику)

Ранг	Вимір	Ризик (код ризику)	P_{ai}	I_{ai}	V_{ai}	R_{ai}	Рівень критичності
1	Ресурсно-фінансовий (d_5)	економічна нестабільність підприємства (i_{52})	3,2530	3,1228	2,5556	27,7358	помірний
2	Ресурсно-фінансовий (d_5)	низька заробітна плата (i_{51})	2,6070	3,4079	2,5556	22,7047	помірний
3	Ресурсно-фінансовий (d_5)	погіршення іміджу роботодавця (i_{53})	3,0240	2,9386	2,5556	22,6610	помірний
4	Організаційно-управлінський (d_1)	формальний або непрофесійний відбір кандидатів (i_{12})	3,5754	3,2237	1,8929	21,8170	помірний
5	Соціально-психологічний (d_2)	відсутність можливостей кар'єрного розвитку (i_{21})	2,7137	3,3070	2,3235	20,8510	помірний
6	Технологічно-інформаційний (d_3)	погіршені умови праці через нестачу ресурсів (у т.ч. технічних та цифрових) (i_{31})	2,7590	3,3114	1,9810	19,7952	низький
7	Соціально-психологічний (d_2)	деструктивна поведінка працівників (i_{23})	2,5374	3,2018	2,3235	18,8762	низький
8	Інституційно-законодавчий (d_4)	відсутність механізмів бронювання працівників (i_{41})	3,2740	3,1228	2,0190	18,3110	низький
9	Інституційно-законодавчий (d_4)	небезпечні умови праці в умовах війни (i_{42})	2,3339	3,0132	2,0190	17,7312	низький
10	Соціально-психологічний (d_2)	несприятливий психологічний клімат (i_{22})	2,2605	3,1886	2,3235	16,7473	низький
11	Організаційно-управлінський (d_1)	неконструктивний стиль управління (i_{11})	2,5374	3,1842	1,8929	15,2936	низький

Джерело: розраховано автором

Слід відмітити, що ранг ризику присвоювався шляхом сортування значень R_{di} у спадному порядку ($R_{a(1)} \geq R_{a(2)} \geq \dots \geq R_{a(n)}$) та дозволяє визначити ключові загрози кадровій безпеці підприємств.

Візуалізацію результатів оцінювання ризиків кадровій безпеці здійснено у вигляді бульбашкової матриці, побудованої у програмному середовищі Minitab (рис. 2.6).



Panel variable: Bumip

Рис. 2.6. Матриця ризиків кадровій безпеці підприємств України в умовах глобальних викликів

Джерело: побудовано автором у програмному середовищі Minitab

Панельна структура представленого графіка відображає багатовимірний характер кадрових ризиків шляхом їх просторового розподілу за ключовими вимірами кадрової безпеки підприємства, що відповідає концепції ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки. Кожна панель відповідає окремому аналітичному виміру (інституційно-законодавчому, організаційно-управлінському, ресурсно-фінансовому, соціально-психологічному та

технологічно-інформаційному), що забезпечує можливість порівняльного аналізу специфіки ризиків у межах однорідних за природою факторів. Такий підхід усуває ефект накладання точок, характерний для інтегрованих діаграм, і водночас дозволяє зберегти єдину шкалу координат, що гарантує коректність міжвимірною зіставлення. Координатне розміщення бульбашок визначається значеннями ймовірності прояву ризику (P_{ai}) по осі абсцис та сили його впливу (I_{ai}) по осі ординат, тоді як розмір бульбашки відображає рівень вразливості (V_{ai}), а колір – інтегральну критичність ризику (R_{ai}).

Результати аналізу інституційно-законодавчого виміру засвідчили відносно помірні значення ймовірності за підвищеного впливу відповідних ризиків, що проявляється у розміщенні бульбашок у центральній-верхній частині панелі. Підвищена вразливість підприємств до змін нормативно-правового середовища, що може бути зумовлено недостатньою адаптивністю внутрішніх процедур до регуляторних трансформацій та обмеженими можливостями превентивного реагування підтверджується значним розміром бульбашок у цьому секторі. Отже, потенційні наслідки виникнення таких загроз мають системний характер, хоча рівень ймовірності не є максимальним.

Ризики організаційно-управлінського виміру демонструють збалансоване поєднання середніх значень ймовірності виникнення та впливу при відносно високій керованості. Тобто внутрішні управлінські процеси підприємств здатні частково нейтралізувати негативні наслідки організаційних дисфункцій, але не усунути їх повністю. Для організаційно-управлінського виміру характерним є латентний потенціал загроз, які здатні активізуватися за умов внутрішніх структурних змін чи зовнішнього тиску.

Ресурсно-фінансовий вимір характеризується найбільш виразними проявами критичності. Ризики цього виміру розташовані правіше за шкалою ймовірності та мають значний вплив і високий рівень вразливості, що підтверджується великим розміром бульбашок на графіку. Тобто обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестування у розвиток персоналу та автоматизацію HR-процесів формують системний фактор нестабільності

кадрової безпеки. Висока інтегральна критичність ризиків ресурсно-фінансового виміру підтверджує їх домінуючу роль у загальній структурі загроз.

Результати аналізу соціально-психологічного виміру засвідчили концентрацію кількох ризиків у зоні помірної ймовірності та впливу, але з різним рівнем вразливості. Взаємопов'язаний характер ризиків виміру, зокрема мотивації, лояльності персоналу та міграційних настроїв, підтверджується перекриттям бульбашок та свідчить про їх здатність формувати синергетичний вплив і взаємно підсилювати негативний ефект. Ризики соціально-психологічного виміру можуть виступати тригером довгострокової кадрової нестабільності, незважаючи на відносно нижчі значення інтегральної критичності порівняно з ресурсно-фінансовими загрозами.

Технологічно-інформаційний вимір представлений одиничним ризиком, який займає центральне положення за обома координатами. Це свідчить про середній рівень як ймовірності, так і впливу, а також про обмежену, але не критичну вразливість підприємств до цифрових загроз у кадровій сфері. Локалізація ризику у середній зоні матриці означає потенціал зростання його значущості у разі подальшої цифровізації управлінських процесів.

Результати проведеного панельного аналізу засвідчують асиметричну структуру кадрових ризиків. Домінуючі позиції посідають ресурсно-фінансові ризики, тоді як організаційно-управлінські та соціально-психологічні формують стабільний, але менш критичний фон. Ризики технологічно-інформаційного та інституційно-законодавчого вимірів виступають факторами потенційної ескалації. Така конфігурація підтверджує доцільність диференційованого підходу до управління кадровою безпекою, за якого пріоритетні заходи мають бути спрямовані на зниження фінансової та ресурсної вразливості, водночас підтримуючи адаптивність організаційних та соціальних механізмів.

З урахуванням інтегрального підходу, що лежить в основі авторської методики діагностики кадрової безпеки, та з огляду на необхідність мінімізації суб'єктивності процедур інтегрування, у дослідженні застосовано підхід емпіричного зважування, за якого ваги визначаються пропорційно фактичній критичності ризиків/вимірів, встановленій на основі анкетування. Ключовою перевагою цього підходу є прозорість і відтворюваність: ваги обчислюються формалізовано, на основі фактичних даних, без залучення суб'єктивних парних порівнянь або довільно заданих коефіцієнтів. З позицій методології менеджмент-досліджень це посилює доказовість результатів апробації й полегшує їх подальшу інтерпретацію в управлінських практиках. Внутрішні ваги ризиків у межах виміру α_{di} визначаються як:

$$\alpha_{di} \geq 0, \sum_{i=1}^{k_d} \alpha_{di} = 1$$

$$\alpha_{di} = \frac{R_{di}}{\sum_{i=1}^{k_d} R_{di}}, \quad (2.14)$$

де k_d – кількість ризиків у вимірі.

Отже, ризики з вищою емпіричною критичністю отримують більшу вагу в межах відповідного виміру. Це узгоджується з логікою ризик-орієнтованого управління: пріоритетність управлінських дій має корелювати з реальними «носіями» ризикового навантаження.

Агрегований ризик виміру (організаційно-управлінського, соціально-психологічного, технологічно-інформаційного, інституційно-законодавчого та ресурсно-фінансового) визначається за формулою:

$$R_d = \sum \alpha_{di} R_{di}. \quad (2.15)$$

З метою розрахунку сукупного ризику визначаються ваги вимірів:

$$\omega_d \geq 0, \sum_{d=1}^5 \omega_d = 1$$

$$\omega_d = \frac{R_d}{\sum_{d=1}^5 R_d} \quad (2.16)$$

Міжвимірні ваги відображають структуру доміантних загроз у сукупному ризиковому профілі: вимір, що створює вищий інтегральний ризик, має більший вплив на загальну оцінку кадрової безпеки.

З урахуванням ваг вимірів розраховується сукупний ризик:

$$R_{\Sigma} = \sum_{d=1}^5 \omega_d R_d. \quad (2.17)$$

Результати розрахунків агрегованого ризику кожного з п'яти вимірів, їх ваг та сукупного ризику на основі формул 2.15 та 2.16 наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Інтегральні ризики вимірів кадрової безпеки підприємств та ваги вимірів
(емпіричні)

Вимір	R_d	ω_d
Організаційно-управлінський	19,1287	0,1903
Соціально-психологічний	18,9740	0,1888
Технологічно-інформаційний	19,7952	0,1969
Інституційно-законодавчий	18,0258	0,1793
Ресурсно-фінансовий	24,6000	0,2447
R_min	18,0258	
R_max	24,6000	
R_Σ	20,3719	

Джерело: розраховано автором

Візуалізація профілю ризиків здійснено за допомогою радар-діаграми, представленої на рисунку 2.6.

Побудована радар-діаграма дає змогу візуалізувати інтегральний профіль критичності кадрових ризиків і виявити диспропорції у рівні їх прояву за окремими функціональними вимірами.

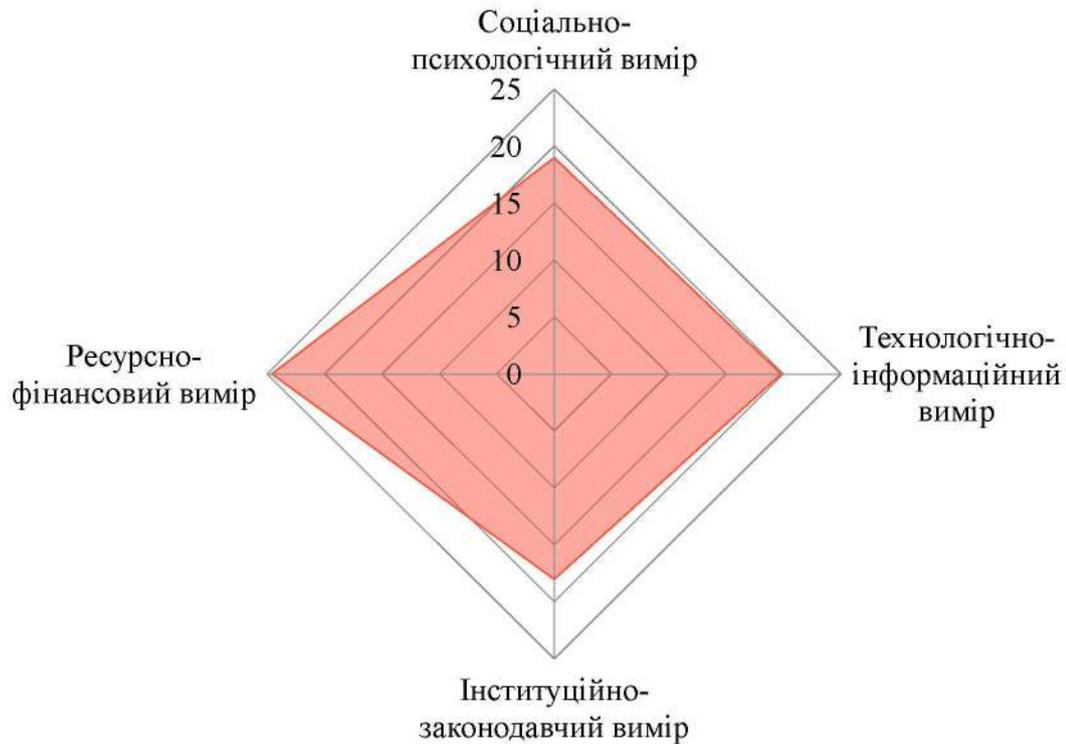


Рис. 2.6. Профіль критичності кадрових ризиків за функціональними вимірами (за показником R_d)

Джерело: побудовано автором

Найбільша концентрація ризиків припадає на ресурсно-фінансовий вимір, що свідчить про визначальну роль фінансово-економічних чинників у формуванні кадрової нестабільності. Натомість інституційно-законодавчий вимір характеризується найменшою критичністю, що підтверджує достатній рівень нормативної та організаційної регламентованості кадрових процесів. У цілому конфігурація профілю свідчить про наявність асиметрії кадрових ризиків, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до забезпечення кадрової безпеки та концентрації управлінських ресурсів у найбільш проблемних сферах.

Наступним етапом згідно авторської методики (див. рис. 2.4) є визначення інтегрального індексу кадрової безпеки (IPS). Його розрахунок ґрунтується на процедурі нормування показників та враховує обернений характер взаємозв'язку між рівнем безпеки та величиною ризику. З огляду на

те, що підвищення ризиків супроводжується зниженням рівня кадрової безпеки, інтегральний індекс формується шляхом трансформації нормованих значень показників ризику у відповідні значення безпеки. Величина інтегрального індексу кадрової безпеки розраховується за формулою:

$$IPS = 1 - \frac{R_{\Sigma} - R_{min}}{R_{max} - R_{min}} \quad (2.18)$$

$$IPS \approx 0,64$$

Отримане значення індексу вказує на наявність структурних обмежень у системі управління персоналом, які за несприятливих умов можуть трансформуватися у системні ризики та призвести до зниження керованості кадровими процесами. Зокрема, можливими джерелами вразливості є недостатня узгодженість управлінських практик, нерівномірність ресурсного забезпечення кадрової політики, а також обмежена ефективність механізмів раннього виявлення та попередження ризиків.

З управлінської точки зору такий стан обумовлює необхідність реалізації превентивної стратегії забезпечення кадрової безпеки, спрямованої на: зниження рівня ключових кадрових ризиків до безпечних значень; підвищення зрілості управлінських процедур і кадрових практик; зміцнення механізмів внутрішнього контролю та моніторингу; формування кадрового резерву й розвиток критичних компетентностей; підвищення адаптивності кадрової системи до зовнішніх змін.

Таким чином, значення інтегрального індексу $IPS \approx 0,64$ характеризує кадрову безпеку підприємств як функціонально достатню, але нестійку в довгостроковій перспективі без реалізації цілеспрямованих управлінських заходів. Подальше підвищення індексу до зони високого рівня безпеки потребує комплексного посилення профілактичної складової управління персоналом і переходу від реактивної до проактивного управління й забезпечення кадрової безпеки.

Для поглибленої аналітичної інтерпретації інтегральної оцінки кадрової безпеки здійснено розрахунок субіндексів за окремими функціональними вимірами. Обчислення виконано на основі нормування показника критичності кадрових ризиків R_d із використанням лінійної трансформації, що враховує обернену залежність між рівнем ризику та рівнем безпеки::

$$IPS_d = 1 - \frac{R_d - R_{min}}{R_{max} - R_{min}}, \quad (2.19)$$

Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію стану кадрової безпеки за функціональними вимірами (рис. 2.7).

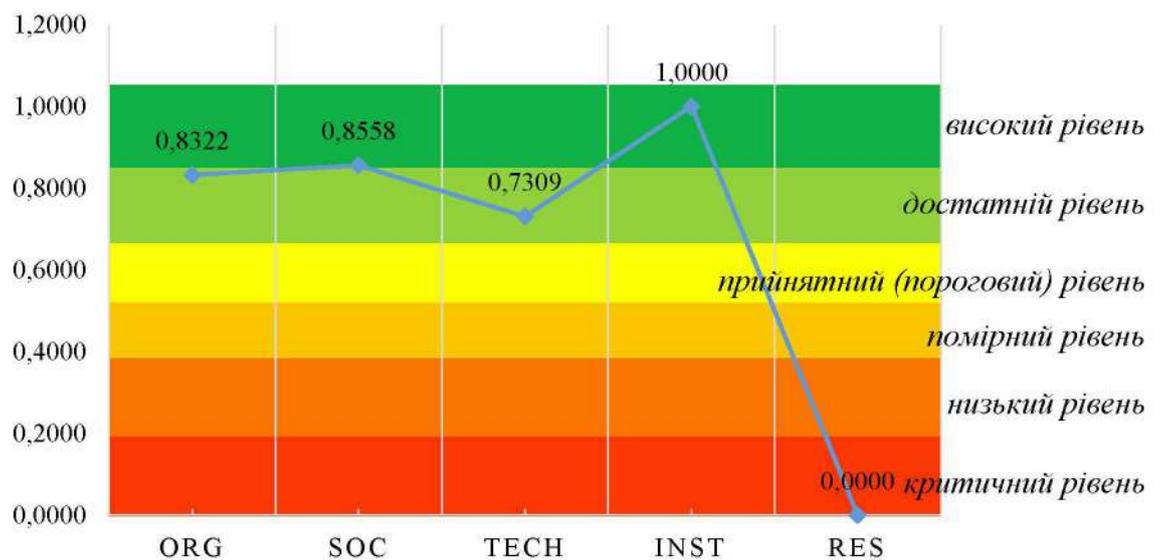


Рис. 2.7. Порівняльна оцінка субіндексів кадрової безпеки за функціональними вимірами з урахуванням порогових значень безпеки

Джерело: побудовано автором

Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію стану кадрової безпеки за функціональними вимірами. Найвищі значення субіндексу зафіксовано для інституційно-законодавчого виміру ($IPS_d^{INST} = 1$), що вказує на мінімальний рівень ризиків та достатню нормативно-організаційну впорядкованість кадрових процесів. Високий рівень кадрової безпеки також

характерний для соціально-психологічного ($IPS_d^{SOC} = 0,8558$) та організаційно-управлінського ($IPS_d^{ORG} = 0,8322$) вимірів, що свідчить про сформованість внутрішнього управлінського середовища, відносну стабільність трудових відносин і ефективність механізмів регулювання взаємодії персоналу.

Технологічно-інформаційний вимір характеризується достатнім рівнем безпеки ($IPS_d^{TECH} = 0,7309$), що відображає наявність окремих вразливостей, однак без критичного впливу на загальну стабільність кадрової системи. Водночас ресурсно-фінансовий вимір демонструє критично низьке значення субіндексу ($IPS_d^{RES} = 0$), що означає максимальний рівень ризикового тиску серед усіх досліджуваних напрямів. Такий результат може бути пов'язаний із недостатнім рівнем фінансування кадрових програм, обмеженими можливостями матеріального стимулювання та ризиками втрати персоналу та підтверджує визначальну роль фінансово-ресурсних обмежень у формуванні кадрової нестабільності.

Загалом отриманий розподіл субіндексів підтверджує асиметричний характер кадрової безпеки: за наявності відносно стабільних інституційних і соціально-управлінських умов ключові загрози концентруються у ресурсно-фінансовій площині. Це обумовлює необхідність диференційованого підходу до управління кадровими ризиками, орієнтованого на пріоритетне зміцнення найбільш проблемних сфер.

Отже, використання субіндексів у поєднанні з процедурою ранжування та матричним аналізом забезпечує комплексне оцінювання стану кадрової безпеки, дозволяє виявити ключові джерела загроз і слугує підґрунтям для розроблення ефективних управлінських рішень щодо їх попередження, локалізації та мінімізації негативних наслідків.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено систему загроз кадровій безпеці підприємств та обгрунтовано їх багаторівневу каскадну природу, що охоплює глобальний рівень: геополітична турбулентність, транснаціоналізація ринку праці, кіберзагрози, відтік кадрів; макрорівень: масштабна трудова міграція, демографічна криза, мілітаризація й тінізація ринку праці, деградація професійної підготовки, інституційні дисфункції управління; та мікрорівень: дефіцит кадрів, цифрові ризики, криза внутрішньої безпеки, психоемоційне вигорання персоналу, феномен «тихої відставки». Принципово важливим результатом є виокремлення інтегральних загроз: структурної деформації кадрового потенціалу, системної вразливості на межі рівнів та ціннісно-культурного розлому як якісно нового типу загроз, що виникають унаслідок взаємного накладання та взаємопосилення загроз різних рівнів, не можуть бути нейтралізовані виключно корпоративними інструментами управління та потребують скоординованої взаємодії підприємств, державних інституцій і міжнародних організацій для забезпечення комплексного захисту кадрового потенціалу України.

2. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємства, що охоплює визначення критеріїв оцінювання, ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку ризиків, моніторинг кадрових показників, розроблення заходів мінімізації ризиків, оцінку їхньої ефективності та аудит кадрової безпеки, що забезпечує комплексність аналізу, об'єктивність висновків та формування збалансованих управлінських рішень, створюючи передумови для переходу до превентивного управління кадровими ризиками підприємства в умовах глобальних викликів та загроз.

3. Удосконалення методичних підходів до оцінювання кадрової безпеки підприємств реалізовано шляхом розроблення концептуальної моделі ризик-орієнтованої діагностики, що охоплює чотири послідовні етапи: формування та структурування кадрових ризиків за п'ятьма функціональними

групами (організаційно-управлінські, соціально-психологічні, технологічно-інформаційні, інституційно-законодавчі та ресурсно-фінансові); проектування інструментарію збору даних на основі агрегованих оцінок ймовірності прояву ризику, сили впливу та керованості/вразливості; діагностику рівня кадрової безпеки через розрахунок індексу ризику як мультиплікативної функції компонентів з подальшим інтегральним оцінюванням з урахуванням міжвимірних вагових коефіцієнтів та нормування результатів за шкалою оцінювання; розроблення заходів запобігання загрозам та напрямів підвищення кадрової безпеки підприємств. Доведено, що застосування п'ятибальної шкали Лайкерта для стандартизації відповідей респондентів та розрахунок стандартизованих середніх для кожного ризику забезпечують об'єктивність і відтворюваність результатів діагностики, а багатоетапність моделі дозволяє інтегрувати кількісні та якісні методи оцінювання і формує передумови для переходу до превентивного управління кадровою безпекою підприємств й підвищує прикладну цінність діагностики для менеджменту.

4. На основі результатів проведеного опитування здійснено емпіричну апробацію методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств, що дозволило визначити рівень критичності окремих ризиків, здійснити їх ранжування та виявити домінуючі контури загроз. Установлено, що економічна нестабільність підприємства, низький рівень оплати праці, погіршення іміджу роботодавця та формальний добір персоналу є найбільш вагомими ризиками кадрової безпеки.

5. Використання субіндексного підходу в поєднанні з процедурою ранжування ризиків і матричним аналізом забезпечив багаторівневу діагностику рівня кадрової безпеки. Отриманий розподіл субіндексів засвідчив асиметричну структуру кадрової безпеки підприємств, за якої відносна стабільність інституційно-законодавчих та соціально-управлінських умов не нівелює концентрацію критичних загроз у ресурсно-фінансовому вимірі. Така конфігурація свідчить про структурний дисбаланс між здатністю організацій формально підтримувати управлінські процедури та їх реальними

економічними можливостями забезпечувати належний рівень відтворення людського капіталу. Доведено, що ресурсно-фінансовий контур виступає системоутворювальним фактором, який здатний детермінувати вторинні ризики в інших вимірах через механізми перевантаження персоналу, зниження мотивації та зростання плинності.

6. На основі узагальнення результатів проведеного оцінювання доведено, що кадрова безпека підприємств України залишається недостатньо інституціоналізованою, а управлінські практики у цій сфері здебільшого мають реактивний характер, орієнтований на подолання вже наявних наслідків ризиків, а не на їх превентивне попередження. Такий стан обмежує можливості підприємств своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати кадрові загрози, що негативно позначається на стійкості персоналу до внутрішніх і зовнішніх загроз у сучасних умовах глобальної нестабільності. Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління кадровою безпекою є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємств України.

Основні результати дослідження відображені у наукових працях автора [3, 48, 53, 70, 99, 144, 145].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

3.1. Вплив міграції кадрового потенціалу на кадрову безпеку підприємств в Україні

Міграційні процеси завжди були об'єктом пильної уваги як наукової спільноти, так і органів державної влади, оскільки вони мають значний вплив на соціально-економічний розвиток та демографічну ситуацію в країні. Зміни, які міграція вносить у структуру населення, можуть як стимулювати економічне зростання держави, так і уповільнювати його [208]. В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з численними викликами: пошкодження та руйнування виробничих потужностей, втрата постачальників, проблеми з логістикою, дефіцит обігових коштів, зниження економічної активності населення та ін. [209]. Водночас, найбільш гостро з початку 2022 році постала проблема кадрового забезпечення, пов'язана з посиленням внутрішньої та зовнішньої вимушеної міграції українців. Це безпосередньо впливає на кадрову безпеку підприємств й актуалізує питання дослідження взаємозв'язку між міграційними процесами та кадровою безпекою. В цьому контексті доцільним є проведення бібліометричного аналізу досліджень міграційних процесів та кадрової безпеки підприємств з метою вивчення взаємозв'язків між ними та визначення нових напрямів наукових досліджень у цій сфері.

Для аналізу наукових досліджень, присвячених питанням міграційних процесів та кадрової безпеки була використана платформа Research Rabbit [210]. Це інноваційна платформа для пошуку та візуалізації наукових досліджень на основі штучного інтелекту. Згідно з аналітичними даними, ця

платформа широко використовується вченими США та Німеччини [211]. Для пошукового запиту були використані наступні ключові слова «HR security», «migration», «personnel security of the company». Згідно з результатами пошуку було отримано найбільш релевантні публікації за період з 1995 по 2024 роки, які було додано до закладки «Колекції». Ґрунтуючись на обраних публікаціях, інструментарій Research Rabbit дозволив здійснити візуалізацію бібліографічних зв'язків. Таким чином була побудована карта наукових досліджень, присвячених питанням міграційних процесів та кадрової безпеки (рис. 3.1).

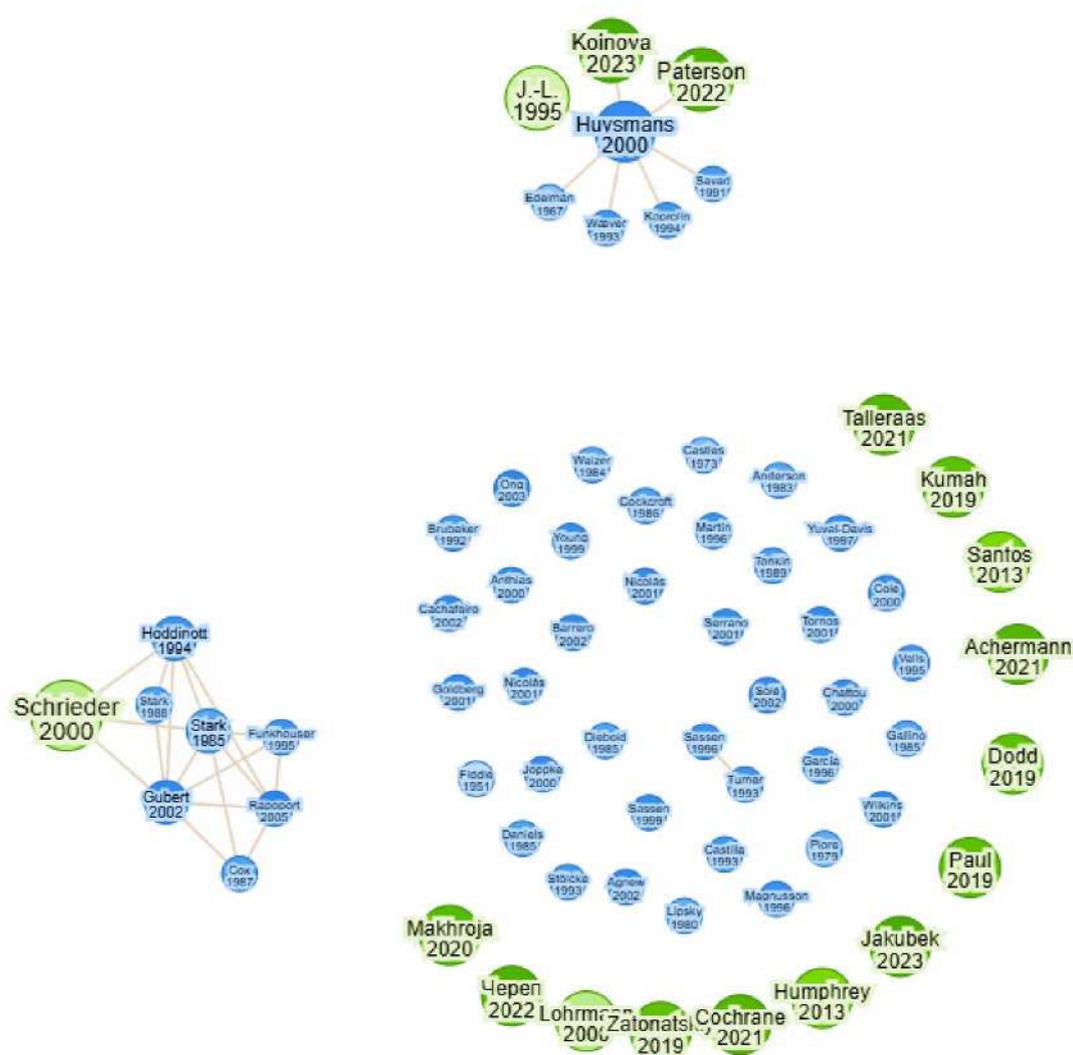


Рис. 3.1. Візуалізація зв'язків між науковими публікаціями за обраними ключовими словами, створена на платформі Research Rabbit

Джерело: побудовано автором з використанням Research Rabbit

Для інтерпретації отриманих результатів слід враховувати, що кожна точка на графіку представляє окрему наукову публікацію: зелена точка – публікація, додана до колекції, синя – публікації, які пов’язані за напрямом дослідження з тими, що додані до колекції. Зв’язки між точками (лінії) вказують на цитування однієї роботи іншою. Графік є інтерактивним – натискання на публікації дає можливість перейти на платформу їх офіційного розміщення. У Research Rabbit існує обмеження на кількість зв’язків між науковими роботами з колекції та іншими публікаціями, яке становить 50 документів. Це означає, що платформа може відобразити до 50 публікацій, які мають зв’язки з роботами у колекції. Таке обмеження допомагає забезпечити зручність перегляду та аналізу мережі наукових робіт, уникнувши надмірного перевантаження графіка.

Проведений бібліометричний аналіз дозволяє зробити висновок про актуальність проблематики міграційних процесів та кадрової безпеки. Наукові дослідження в цій сфері беруть початок з 1967 року та особливо актуалізуються з 2021 року. Хоча на графіку представлено 65 публікації, втім загальна кількість наукових досліджень за зазначеними ключовими словами складає 2234 документи [212].

Військова агресія РФ спричинила безпрецедентні загрози соціально-економічній безпеці України. Серед них правомірно відмітити міграцію кадрового потенціалу, яка набула величезних масштабів. У 2013 році, згідно з даними Державної служби статистики України, чисельність зайнятого населення становила 19,3 мільйона осіб [213]. Проте, за оцінками Українського інституту майбутнього (УІМ), у 2023 року ця цифра зменшилася до 9 мільйонів осіб [214]. Це свідчить про втрату майже половини працездатного населення країни. Вимушений «відтік мізків» становить головну загрозу економічній безпеці країни. Міграція висококваліфікованих фахівців у галузях медицини, енергетиці, освіти, інформаційних технологій і інших стратегічно важливих галузей є перешкодою для реалізації економічного потенціалу через поглиблення економічних дисбалансів між

Україною та її партнерами, та для успішного повоєнного відновлення національної економіки [215].

У зв'язку з вищезазначеним, проблематика поглиблення міграційних процесів в умовах війни, зменшення економічно активного населення вимагає дослідження та розроблення стратегічних підходів до збереження кадрового потенціалу як основи економічної безпеки України.

Міграційні процеси традиційно розглядаються як реакція суспільства на глобальні зміни в економічній, соціальній та політичній сферах. Такі процеси супроводжують періоди значних трансформацій, коли традиційні структури змінюються під впливом нових викликів [216, 217]. Структурні трансформації в національній економіці, а також зміна підходів до господарювання, спричинені впровадженням карантинних обмежень у 2020 році, значно посилили мобільність і переміщення трудових ресурсів як між регіонами України, так і між галузями економіки й окремими підприємствами.

Головною детермінантою зовнішньої міграції українців з початку 2022 року стало повномасштабне вторгнення РФ та введення воєнного стану, які суттєво змінили соціально-економічну і демографічну ситуацію в країні. Воєнні дії призвели до зростання рівня небезпеки для цивільного населення, руйнування інфраструктури, втрати житла та засобів до існування, що значно посилило міграційні процеси. Особливо це стосується регіонів, які безпосередньо постраждали від бойових дій або перебувають у зоні підвищеного ризику. Потужним каталізаторами нових хвиль міграції з України до країн Європейського Союзу та інших регіонів світу став високий рівень нестабільності і небезпеки саме в цих регіонах. Міграційні процеси мають багатогранний характер та включають як трудову міграцію, обумовлену потребою у пошуку роботи й стабільного доходу, так і вимушену міграцію, пов'язану із необхідністю збереження життя і здоров'я.

Збір статистичних даних про чисельність населення в Україні в розрізі віку, статі, регіонального розподілу та про міждержавних мігрантів в умовах війни ускладнений і часто інформація не є репрезентативною. Так, дані на

офіційному сайті Державної служби статистики України наведені станом на 1 лютого 2022 року [218]. Таким чином, одним із головних джерел інформації щодо наявного населення та кадрового потенціалу в Україні на сьогоднішній день є ООН, а саме Фонд ООН у галузі народонаселення (United Nations Population Fund, UNFPA). Щорічно ця агенція оновлює інформаційну панель населення світу. Крім того, вітчизняні дослідники мають можливість використовувати результати офіційних опитувань, що систематично проводяться Національним банком України.

На основі використання даних UNFPA та НБУ здійснено оцінювання наявного кадрового потенціалу в Україні у 2024 році (рис. 3.2).

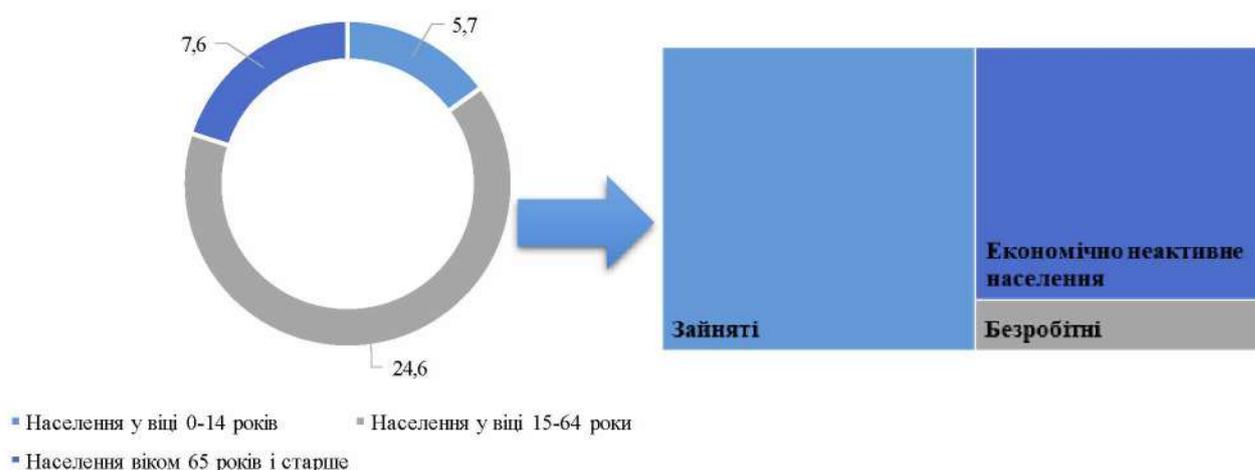


Рис. 3.2. Структура населення України за віком та економічною активністю у 2024 році, млн. осіб

Джерело: побудовано автором за [219, 220]

Згідно з офіційними даними UNFPA загальна кількість населення України у 2024 році становить 37,9 млн. осіб. З них, у відповідності до результатів опитування, проведених НБУ та висвітлених у аналітичних звітах, 60 % становить економічно активне населення (в тому числі 8% безробітних), що складає кадровий потенціал України. Водночас на початку 2025 року зафіксовано подальше скорочення чисельності населення України орієнтовно до 34 млн осіб.

Слід зазначити, що відхилення у точності представлених даних є неминучими через ряд об'єктивних обставин. По-перше, адміністративні дані, на яких ґрунтуються дослідження НБУ, в умовах війни не завжди є репрезентативними через втрату доступу до певних територій, обмеження верифікації інформації або технічні труднощі з її обробкою. По-друге, подвійний облік осіб, які перетинають кордон кілька разів, викривлює реальну картину міграційних процесів, особливо в умовах активного переміщення населення між країнами.

Варто враховувати, що навіть аналітична інформація міжнародних організацій, зокрема UNFPA, має обмеження щодо точності у зв'язку з методологічними відмінностями у способі збору даних та рівнем залежності від доступності локальних джерел інформації. Додатково, події, що швидко розвиваються, як-от нові хвилі міграції, зміна політичних обставин, призводять до швидкої втрати актуальності отриманих результатів.

Проблема зниження кадрового потенціалу України є беззаперечною, навіть враховуючи можливі похибки в даних. Зменшення загальної чисельності населення в умовах збереження високих міграційних потоків і структурних демографічних диспропорцій безпосередньо впливає на обсяг і якість кадрового потенціалу країни [221]. Якщо виходити з частки економічно активного населення на рівні близько 60 %, скорочення загальної чисельності населення автоматично трансформується у зменшення кількості осіб, потенційно залучених до економічної діяльності. Це, у свою чергу, посилює конкуренцію за кваліфіковані кадри, підвищує навантаження на працюючих та загострює ризики дефіциту компетенцій у ключових секторах економіки.

У стратегічному вимірі така демографічна динаміка формує довгострокові виклики для системи управління людським капіталом, оскільки зменшується не лише кількісна база трудових ресурсів, а й потенціал їх відтворення.

Інтенсивні та тривалі перебої в постачанні електроенергії, що мали місце в Україні у липні 2024 року, стали одним із вагомих чинників, які активізували

міграційні процеси. Понад 160 тисяч осіб виїхали за межі країни в пошуках стабільніших умов життя лише за один місяць. З початку 2024 року кількість громадян, змушених залишити свої домівки через складні соціально-економічні обставини, сягнула 400 тисяч. На рисунку 3.3 представлено динаміку зростання кількості мігрантів, що спостерігається з початку війни в Україні. Згідно з прогнозом НБУ кількість українців, які залишатимуться поза Україною до кінця 2026 р. становитиме близько 5,5 млн осіб [222].

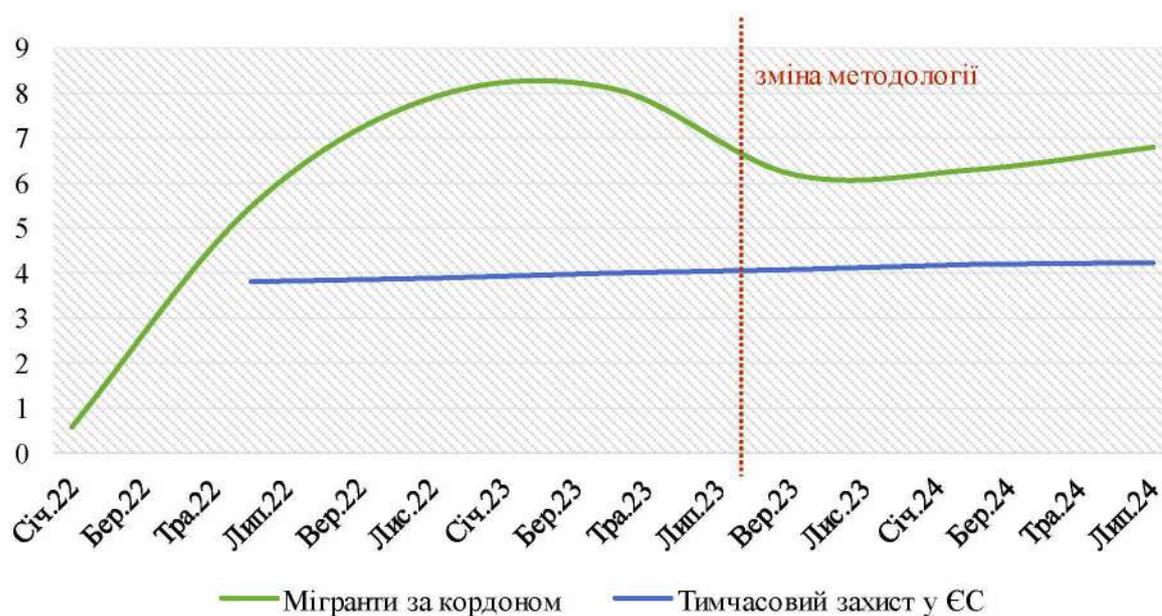


Рис. 3.3. Кількість українських мігрантів з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, млн. осіб

Джерело: побудовано автором за [220, 222–224]

Ці показники підтверджуються даними макроекономічного та монетарного огляду НБУ за вересень 2024 року [224]. У документі, спираючись на дані ООН, наведено порівняння динаміки міграції: станом на 19 серпня 2024 року чисельність українців, зареєстрованих як мігранти в різних країнах світу, склала 6,739 мільйона осіб. Для порівняння, місяцем раніше цей показник становив 6,58 мільйона. Таким чином, приріст за місяць сягнув 160 тисяч осіб, що є одним із найвищих темпів міграції у 2024 році.

Систематичний моніторинг масштабів вимушеної міграції здійснюється Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців, яке регулярно оновлює статистичні оцінки і щодо чисельності громадян України, що перебувають за межами держави. За даними на середину лютого 2025 року, загальна кількість українців, які перебувають за кордоном у статусі біженців або осіб, що потребують тимчасового захисту, становить близько 6,9 млн осіб, з яких приблизно 6,3 млн зосереджені в країнах Європи (рис. 3.4).

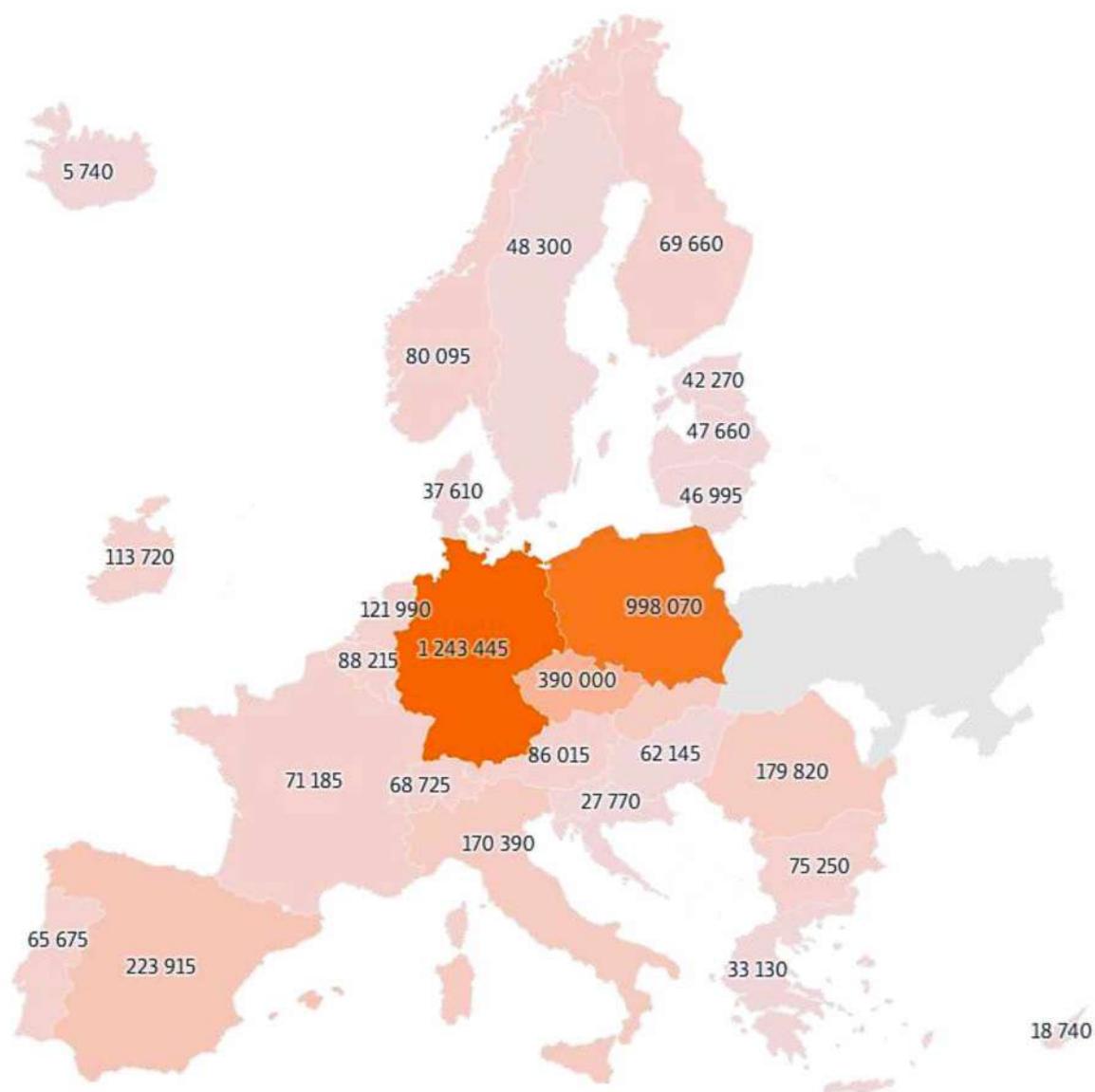


Рис. 3.4. Кількість українських мігрантів в країнах-членах Європейського Союзу станом на лютий 2025 року

Джерело: побудовано автором за [225]

Найбільше переміщених осіб прийняла Німеччина, де їх чисельність перевищує один мільйон. Значні обсяги українських мігрантів також зафіксовано в Польщі та Чехії, що свідчить про стійку концентрацію міграційних потоків у країнах Центральної та Західної Європи.

Зростання міграційних потоків має багатогранні причини. Погіршення умов життя через постійні перебої в енергопостачанні посилює загальний рівень стресу серед населення, ускладнює ведення бізнесу, знижує продуктивність праці та негативно впливає на доступ до базових послуг. У поєднанні з воєнними загрозами, соціально-економічною нестабільністю та невизначеністю щодо перспектив відновлення країни це створює сприятливий ґрунт для зростання еміграційних настроїв [226].

Особливу увагу привертає масштабність цього явища, адже значний відтік населення, переважно працездатного віку, матиме довгострокові наслідки для економічної безпеки України. Крім того, згідно з дослідженнями, близько 70% біженців мають вищу освіту, що значно перевищує аналогічний показник серед трудових мігрантів довоєнного періоду, а також серед працюючого населення всередині країни. Високий освітній рівень переміщених осіб сприяє їхній швидкій адаптації та інтеграції в суспільствах країн перебування, що вже підтверджується досвідом першого року війни. Багато держав, які приймають українських біженців, активно зацікавлені в їхній довготривалій інтеграції, створюючи відповідні соціально-економічні умови [227]. Це може знизити ймовірність повернення таких громадян до України навіть після завершення війни та призвести до тривалого дефіциту робочої сили. Особливо це стосується фахівців, необхідних для процесів повоєнної відбудови та відновлення економіки. Така тенденція становить загрозу для соціально-економічного розвитку та може значно сповільнити відновлювальні процеси. Втрата людського потенціалу, потенційні втрати інтелектуального капіталу здатні суттєво вплинути на темпи повоєнного відновлення держави.

Необхідність розроблення комплексної стратегії, що включатиме заходи покращення інфраструктури, забезпечення стабільного енергопостачання, створення умов для розвитку підприємництва та інвестицій, а також розширення програм підтримки населення, об'єктивно обумовлена потребою пом'якшення наслідків масової міграції. Особливо важливим є стимулювання повернення громадян, які тимчасово виїхали за кордон, шляхом запровадження програм реінтеграції та залучення української діаспори до процесу відновлення країни [1].

Таким чином, масова міграція кадрового потенціалу, викликана складними соціально-економічними та енергетичними умовами, є не лише демографічним викликом, а й критичним фактором, який впливає на економічну безпеку держави. Значні втрати висококваліфікованих фахівців суттєво послаблюють інтелектуальний потенціал країни та ускладнюють її інтеграцію у світові технологічні й економічні процеси.

Міграція кадрового потенціалу збільшує диспропорції між попитом і пропозицією на ринку праці, формує дефіцит фахівців певних професій, що ускладнює функціонування підприємств, особливо в таких стратегічних секторах, як енергетика, оборона, охорона здоров'я та освіта. Крім того, масова міграція має довгостроковий вплив на стабільність соціальних систем. Через зменшення кількості працездатного населення зростає навантаження на державний бюджет, зокрема у сфері соціальних видатків, і, як наслідок, обмежуються ресурси на економічне відновлення, модернізацію інфраструктури та стимулювання підприємницької діяльності.

Вирішення проблеми масової міграції кадрового потенціалу потребує впровадження системних заходів, спрямованих на покращення умов праці та життя всередині країни. Формування державної політики у сфері кадрової безпеки має забезпечувати стратегічний баланс між короткостроковими потребами економіки та довгостроковими пріоритетами розвитку людського капіталу як ключового ресурсу національної економічної безпеки та системоутворюючої основи кадрової безпеки підприємства.

Отже, масштабність та стійкість міграційних процесів, що безпосередньо впливають на кадровий потенціал підприємств, засвідчують необхідність переходу від констатації наслідків до формування цілісної управлінської відповіді. Втрата людського капіталу внаслідок зовнішньої міграції трансформується у системну загрозу кадровій безпеці, зумовлюючи дефіцит компетенцій, зростання навантаження на наявний персонал та підвищення ризику порушення безперервності бізнес-процесів. У таких умовах державна політика має доповнюватися внутрішньоорганізаційними механізмами протидії кадровим загрозам, що ґрунтуються на стратегічному управлінні людським капіталом.

Саме тому подальший науковий аналіз потребує розроблення концептуального підходу до управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз, який би поєднував системну діагностику ризиків, інструменти їх превенції та механізми забезпечення стійкості організацій до зовнішніх і внутрішніх дестабілізаційних факторів.

3.2. Концептуальний підхід до управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз

В умовах посилення турбулентності глобального середовища функціонування підприємств питання забезпечення кадрової безпеки набуває системоутворювального значення для збереження їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Сучасні глобальні виклики – геополітична нестабільність, трансформація ринків праці, цифровізація економіки, демографічні дисбаланси, міграційні процеси, пандемічні ризики, а також зростання інтелектуалізації виробництва – істотно ускладнюють процес формування, використання та збереження кадрового потенціалу підприємств. Персонал виступає не лише ключовим ресурсом створення вартості, а й джерелом потенційних загроз, пов'язаних із втратою

компетенцій, зниженням лояльності, витоком конфіденційної інформації, професійним вигоранням, соціально-психологічною напруженістю та дефіцитом кваліфікованих працівників.

Для ефективного реагування на комплекс сучасних ризиків використання традиційних підходів до управління персоналом, орієнтованих переважно на адміністративні або функціональні аспекти кадрової роботи, є недостатньо. Виникає потреба у формування нової парадигми управління кадровою безпекою, що базується на системному, превентивному та ризик-орієнтованому підходах, інтегрованих у загальну систему економічної безпеки підприємства. Концептуалізація такого підходу передбачає визначення сутності, цілей, принципів, суб'єктів і механізмів забезпечення кадрової безпеки з урахуванням багаторівневого характеру загроз – від індивідуального до глобального.

Розроблення науково обґрунтованої концепції управління кадровою безпекою, здатної забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх шоків, збереження людського капіталу та формування стійких конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Такий концептуальний підхід має поєднувати інструменти стратегічного управління, ризик-менеджменту, організаційної поведінки та цифрових технологій, враховуючи специфіку функціонування підприємств в умовах глобальної невизначеності.

Наукова категорія «концепція» є багатовимірною та змістовно насиченою, оскільки відображає ідейно-теоретичну основу дослідження, систематизовану сукупність наукових уявлень про природу, закономірності функціонування та розвитку певних процесів і явищ, а також спосіб їхнього інтерпретаційного осмислення [228]. У контексті управління кадровою безпекою підприємств концепція виступає не лише теоретичною моделлю пояснення відповідних явищ, а й методологічним орієнтиром формування управлінських рішень, спрямованих на збереження, розвиток і захист людського капіталу в умовах зростаючої невизначеності.

Формування концептуального підходу до управління кадровою безпекою має базуватися на низці фундаментальних принципів. По-перше,

принцип системності передбачає розгляд кадрової безпеки як складової загальної системи економічної безпеки підприємства, де вирішення часткових кадрових проблем підпорядковується досягненню стратегічних цілей організації. По-друге, принцип комплексності зумовлює необхідність урахування максимально широкого кола факторів, що впливають на кадрову безпеку: соціально-економічних, організаційних, психологічних, правових, технологічних та інформаційних. По-третє, принцип постійності означає безперервний моніторинг стану кадрового потенціалу, ризиків і загроз персоналу на основі накопичення, аналізу та інтерпретації релевантних даних, що забезпечує превентивний характер управління. По-четверте, принцип адаптивності та гнучкості передбачає здатність системи управління кадровою безпекою оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища – економічні шоки, воєнні ризики, демографічні зрушення, технологічні трансформації. По-п'яте, принцип стратегічної інтегрованості передбачає узгодженість політики кадрової безпеки зі стратегією розвитку підприємства. Управління персоналом має бути інтегрованим у загальну систему менеджменту: стратегічного планування, цифрової трансформації та управління змінами.

Методологічне підґрунтя дослідження кадрової безпеки пов'язане з вивченням способів, засобів і методів наукового пізнання, які дозволяють адекватно відобразити складність і багаторівневість відповідної проблематики [229]. Метод у цьому контексті виступає інструментом системного дослідження фактів, процесів і явищ, пов'язаних із формуванням, використанням і збереженням кадрового потенціалу, а також засобом виявлення об'єктивних закономірностей, що визначають рівень стійкості підприємства до кадрових загроз. У прикладному вимірі методологія управління кадровою безпекою може розглядатися як впорядкована сукупність методів, процедур та інструментів, що застосовуються для діагностики, оцінювання та регулювання відповідних процесів.

З метою чіткого визначення змісту методології управління кадровою безпекою доцільно окреслити ключові елементи її формування. До них належать: теоретичний базис (категоріальний апарат понять «кадрова безпека», «людський капітал», «кадровий потенціал», «управління»); умови функціонування підприємства та інтереси основних стейкхолдерів; складові кадрової безпеки; система ризиків і загроз; інструментарій оцінювання рівня кадрової безпеки; механізми прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом концептуалізації є розмежування ризиків і загроз у сфері кадрової безпеки. Ризики доцільно інтерпретувати як імовірність відхилення від запланованих параметрів ефективності використання персоналу або можливість часткової втрати кадрового потенціалу, що зумовлює погіршення результативності діяльності підприємства. Натомість загрози слід розглядати як реальні дестабілізуючі чинники, здатні безпосередньо порушити функціонування підприємства через зниження кадрової стабільності, втрату ключових компетенцій, посилення плинності персоналу або виникнення деструктивних соціально-трудова процесів [230, 231]. Таке концептуальне розмежування ризиків і загроз створює методологічні передумови для диференційованого управління кадровою безпекою, оскільки дозволяє узгоджувати характер і масштаб управлінських впливів з інтенсивністю негативного впливу та стадією розвитку небезпечних явищ – від превентивного реагування на потенційні відхилення до активних і антикризових заходів у разі реалізації загроз.

Наведена на рисунку 3.5 авторська концептуально-траєкторна модель формування кадрової безпеки підприємства відображає логіку її становлення як інтегрального результату взаємодії трьох системоутворювальних домінант: гармонізації інтересів стейкхолдерів; джерел ризиків та загроз кадровій безпеці; сукупності складових кадрової безпеки. На відміну від статичних схем, що трактують кадрову безпеку як стан захищеності, запропонована модель репрезентує її як динамічний процес, у якому підприємство безперервно переходить між різними конфігураціями стійкості, а управлінські

рішення визначають траєкторію руху системи до цільових параметрів безпеки або, навпаки, до критичних зон нестабільності.

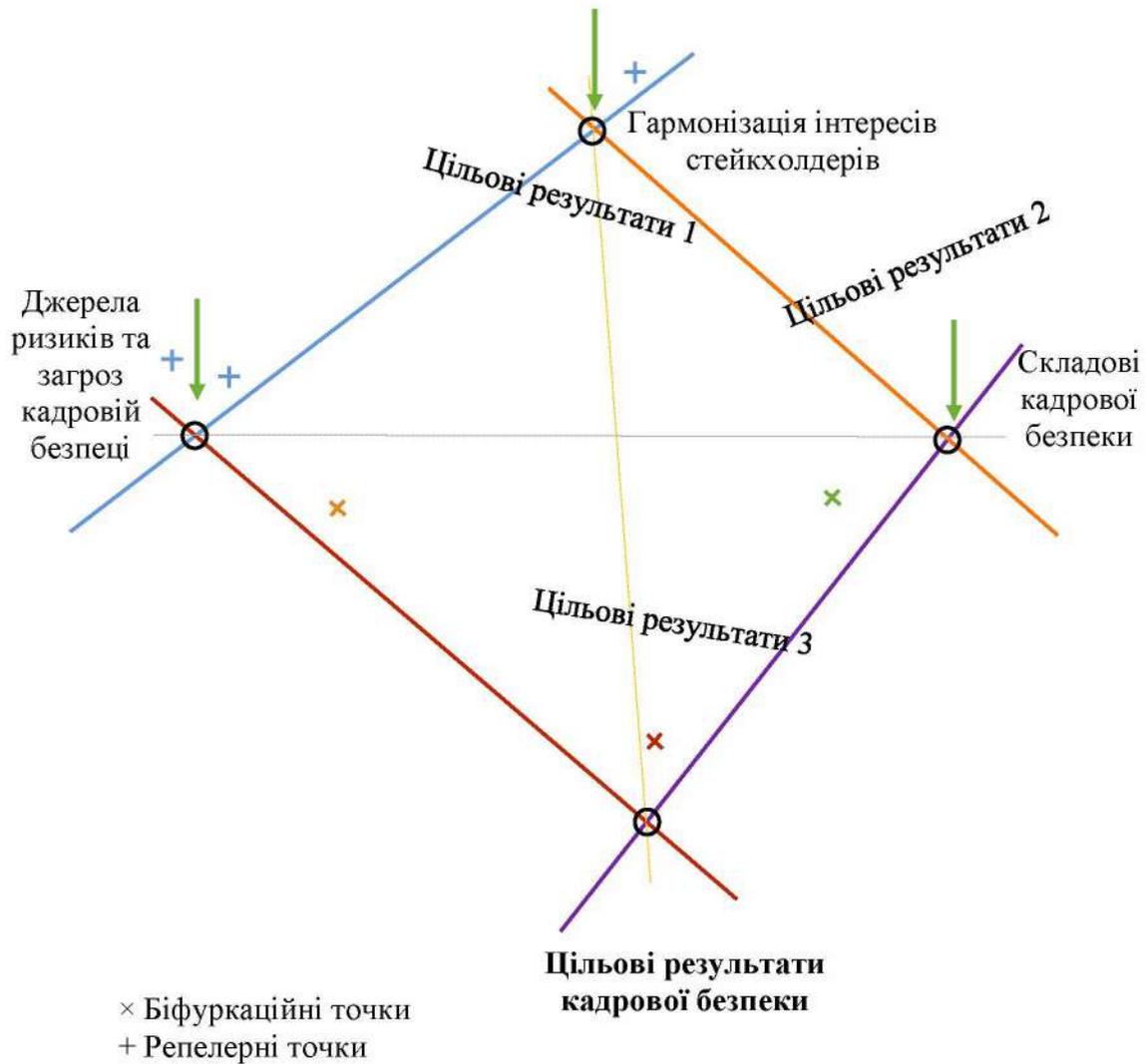


Рис. 3.5. Концептуально-траєкторна модель формування кадрової безпеки підприємства в координатах взаємодії інтересів стейкхолдерів, дестабілізуючих впливів та внутрішнього захисного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Модель структуровано у вигляді ромбоподібної конфігурації, де вершини відповідають ключовим вузлам формування кадрової безпеки.

Верхня вершина («Гармонізація інтересів стейкхолдерів») інтерпретується як інституційно-соціальна домінанта кадрової безпеки. Її зміст полягає в досягненні збалансованості очікувань і цілей внутрішніх і

зовнішніх стейкхолдерів: власників (орієнтація на результативність і збереження інвестицій), менеджменту (керівність, продуктивність, мінімізація втрат), персоналу (справедливість винагороди, безпечні умови праці, розвиток і стабільність зайнятості), інвесторів і партнерів (прогнозованість і надійність), державних інституцій і суспільства (дотримання трудових стандартів, соціальна відповідальність). Гармонізація інтересів у моделі виконує роль «верхнього стабілізатора», оскільки саме конфліктність, недовіра та дисбаланс очікувань формують підґрунтя для латентних кадрових загроз: демотивації, опору змінам, опортуністичної поведінки, підвищення плинності кадрів тощо.

Ліва вершина («Джерела ризиків та загроз кадровій безпеці») репрезентує дестабілізуючу домінанту, що виступає тригером негативних впливів на систему кадрової безпеки підприємства. Запропоновано розмежовувати:

- ризики як імовірнісні відхилення від бажаних параметрів кадрового розвитку (наприклад, ризик зниження продуктивності, ризик дефіциту компетенцій, ризик підвищення плинності);
- загрози як реальні або такі, що реалізуються, чинники негативного впливу (масовий відтік ключових працівників, корпоративні конфлікти, витік конфіденційної інформації, кадрові шахрайства тощо).

Накопичення загроз здатне спричинити непропорційні, якісно нові зміни функціонування кадрової системи, що у моделі інтерпретується як перехід через біфуркаційні точки. Тобто в умовах глобальних викликів цей вузол здатний сформувати нелінійну динаміку розвитку кадрової системи.

Права вершина («Складові кадрової безпеки») відображає ресурсно-функціональну домінанту, тобто внутрішній потенціал системи до протидії небезпекам та забезпечення кадрової стійкості. До складу цього вузла включено: кадрово-потенціальну складову (наявність і відтворення персоналу), компетентісно-професійну (рівень кваліфікації та здатність до навчання), мотиваційну (система стимулювання й залученості), соціально-

психологічну (клімат, культура, лідерство), інформаційну (захист даних і поведінкова кібергігієна), правову (дотримання трудового законодавства і процедур), організаційно-комунікаційну (якість комунікацій і керованість процесів), а також цифрову складову, що набуває критичного значення в умовах дистанційної/гібридної зайнятості та зростання ролі цифрових платформ [200, 232].

Нижня вершина («Цільові результати кадрової безпеки») є інтегральним виходом системи – узагальненим результатом взаємодії всіх домінант. На практичному рівні дані результати проявляються у: стійкості та керованості кадрових процесів, зниженні плинності і втрат ключових компетенцій, підвищенні продуктивності та якості праці, зростанні лояльності персоналу, забезпеченні безперервності бізнес-процесів, зміцненні репутації роботодавця, здатності до адаптації та інновацій. Саме нижня вершина фіксує, що кадрова безпека є не самоціллю, а умовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливістю моделі є відображення трьох траєкторій (каналів) досягнення інтегрального результату, що задають альтернативні або комплементарні стратегії управління кадровою безпекою.

Траєкторія 1 («Цільові результати 1») з'єднує вузол гармонізації інтересів із підсистемою результатів через контур взаємодії зі складовими кадрової безпеки. Її зміст полягає в тому, що саме узгодженість очікувань і справедливість соціально-трудових відносин створюють передумови для стабілізації кадрової поведінки: підвищення залученості, зниження конфліктності, формування довіри до управлінських рішень. Відповідно, управління за цією траєкторією акцентує інструменти соціального партнерства, комунікацій, корпоративної культури, прозорості кадрових процедур, розвитку лідерства та політики винагород.

Траєкторія 2 («Цільові результати 2») відображає логіку досягнення результатів через розвиток складових кадрової безпеки як внутрішньої «системи імунітету». У межах цієї траєкторії підприємство підвищує стійкість

шляхом інвестування у компетентності, навчання, кадровий резерв, цифрову грамотність, психологічну підтримку, охорону праці, інформаційну безпеку персоналу. Таким чином, знижується чутливість системи до зовнішніх збурень і підвищується її адаптивність.

Траєкторія 3 («Цільові результати 3») є інтегративним каналом, який відображає взаємне «зважування» сил небезпек і внутрішнього потенціалу з переходом до кінцевих результатів. Вона демонструє, що за умов високої інтенсивності ризиків/загроз навіть розвинені складові кадрової безпеки можуть не гарантувати стійкість без корекції управлінських рішень, тоді як за сприятливого середовища недостатній внутрішній потенціал також генерує вразливість. Отже, траєкторія 3 фактично репрезентує поле ризик-орієнтованого управління: ідентифікацію небезпек, оцінювання їхнього впливу, розроблення превентивних заходів, реагування та відновлення.

Пунктирна горизонтальна лінія, що з'єднує вузли «джерел ризиків та загроз кадровій безпеці» і «складових кадрової безпеки», відображає їхню функціональну взаємозалежність: небезпеки актуалізують потребу у розвитку складових, тоді як стан складових визначає здатність підприємства нейтралізувати або мінімізувати вплив небезпек. Це відповідає принципу системності та підкреслює, що кадрова безпека формується не шляхом ізольованого управління окремими елементами, а через узгоджену зміну конфігурації всієї системи.

Переважа запропонованої моделі полягає у включенні категорій нелінійної динаміки – біфуркаційних та репелерних точок [233, 234], що дозволяє описувати кризові переходи у кадровій системі не як випадкові події, а як закономірні наслідки накопичення дисбалансів.

Біфуркаційні точки (×) у моделі означають порогові стани, після досягнення яких система кадрової безпеки переходить у новий режим функціонування. У практичному вимірі це можуть бути: критичний рівень плинності кадрів, різке падіння залученості та мотивації, руйнування довіри до управління, ескалація конфліктів, систематичні порушення дисципліни,

зростання інцидентів інформаційної безпеки, дефіцит ключових компетенцій. У біфуркаційних точках можливі альтернативні траєкторії: або стабілізація (через адекватні управлінські впливи), або деградація й перехід до кризового стану. Ці точки доцільно визначити як методологічне підґрунтя для встановлення порогових значень показників кадрової безпеки та формування системи раннього попередження.

Репелерні точки (+) репрезентують зони найбільшої дестабілізації. У них система відхиляється від безпечного стану та втрачає здатність до швидкого повернення на траєкторію стійкого функціонування. Репелерні стани можуть бути зумовлені системними управлінськими помилками, хронічним дефіцитом трудових ресурсів, зниженням мотивації персоналу, погіршенням соціально-психологічного клімату, втратою довіри до керівництва або впливом потужних зовнішніх шоків. Наявність цих точок свідчить про критичне посилення негативних чинників, що призводить до поглиблення дисбалансів у кадровій системі та зростання ризику переходу до нестійких або кризових режимів її розвитку. Перебування системи в області репелерних точок ускладнює реалізацію стабілізаційних заходів і потребує застосування комплексних управлінських впливів, спрямованих на відновлення рівноваги між інтересами стейкхолдерів, рівнем кадрових ризиків і станом внутрішніх захисних складових.

Практична реалізація запропонованої концептуально-траєкторної моделі кадрової безпеки потребує формування цілісного організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити безперервне функціонування системи управління персоналом у режимі адаптації до дестабілізуючих впливів середовища. Такий механізм доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних принципів, інструментів, процедур і управлінських рішень, спрямованих на підтримання керованої стійкості кадрового потенціалу підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Концептуальна модель механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз представлена на рисунку 3.6.

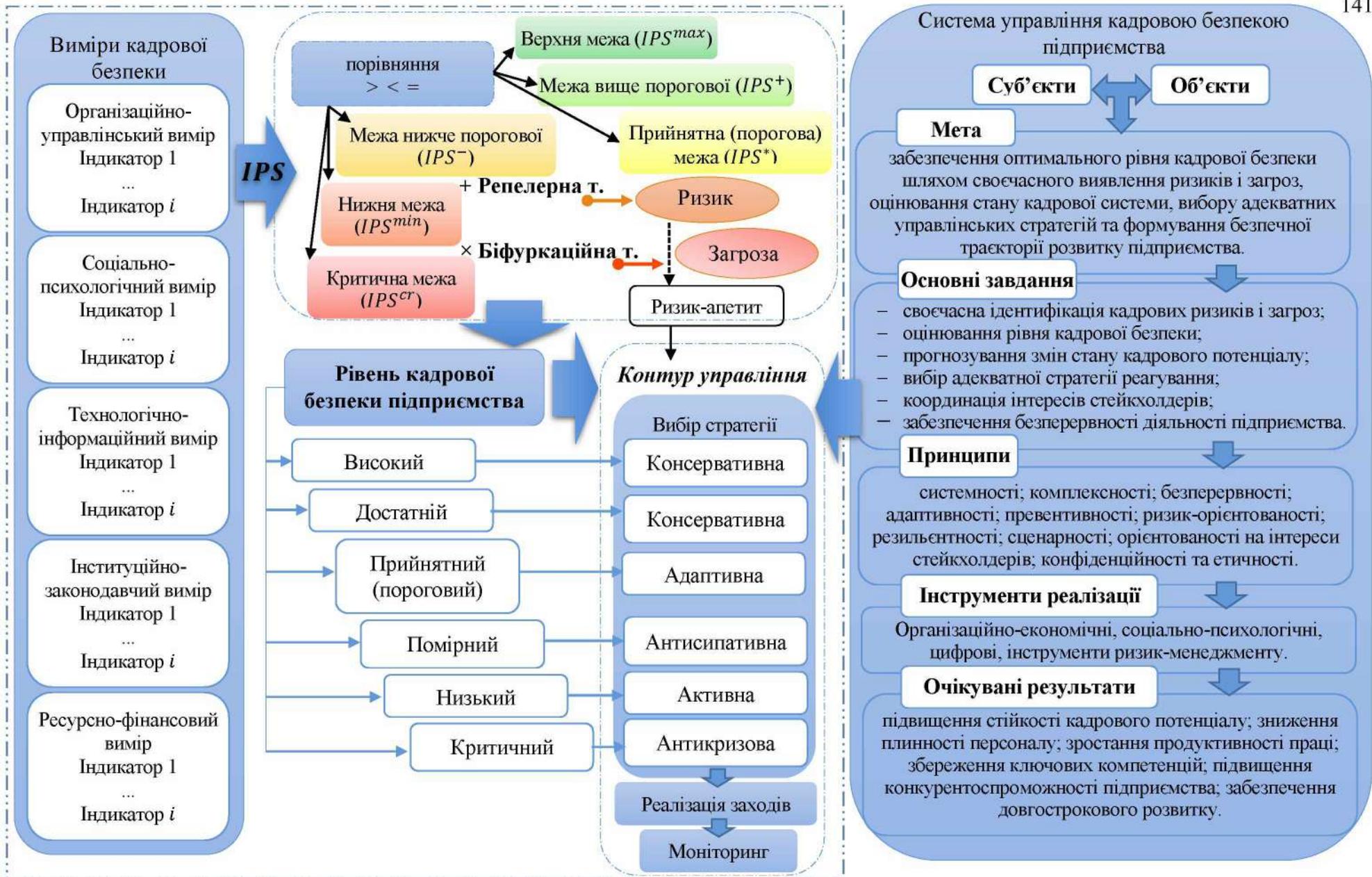


Рис. 3.6. Концептуальна модель механізму управління кадровою безпекою підприємств

Джерело: розроблено автором

Представлена концептуальна модель механізму управління кадровою безпекою підприємства репрезентує цілісну багаторівневу систему, спрямовану на забезпечення стійкості функціонування та розвитку кадрового потенціалу в умовах невизначеності, ризиків і дестабілізуючих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища. Її теоретико-методологічною основою є системний, ризик-орієнтований та адаптивний підходи, відповідно до яких кадрова безпека трактується не як статичний стан захищеності, а як динамічний процес підтримання оптимального рівня життєздатності кадрової підсистеми підприємства.

Структурно модель складається з взаємопов'язаних функціональних блоків, що утворюють замкнений цикл управління на основі безперервного зворотного зв'язку.

Вхідним елементом механізму є система комплексного вимірювання стану кадрової безпеки, реалізована через багатовимірну сукупність індикаторів, згрупованих за ключовими функціональними вимірами: організаційно-управлінським, соціально-психологічним, технологічно-інформаційним, інституційно-правовим та ресурсно-фінансовим. Така декомпозиція відображає поліфункціональний характер кадрової безпеки як інтегральної властивості системи управління людськими ресурсами. Часткові показники агрегуються в інтегральний показник кадрової безпеки (IPS), який виступає формалізованою оцінкою рівня захищеності кадрового потенціалу. Застосування інтегрального індикатора забезпечує можливість кількісного порівняння, моніторингу динаміки та виявлення прихованих тенденцій деградації або стабілізації системи.

Наступним елементом механізму є блок порівняння отриманого інтегрального показника з системою граничних значень, які формують шкалу допустимих і критичних станів кадрової безпеки. Запропонована багаторівнева система меж дозволяє врахувати нелінійний характер трансформації ризиків у загрози та кризові явища. У моделі виокремлено верхню межу стабільності, зону вище порогового рівня, прийнятну (порогову)

межу, зону нижче порогового рівня, нижню межу та критичну межу. Перетин цих меж сигналізує про зміну якісного стану системи та необхідність відповідної управлінської реакції.

Особливого значення набуває введення реперної та біфуркаційної точок. Діапазон між нижньою межею та межею нижче порогової відповідає зоні ризику, де виникають реперні точки – стани підвищеної нестабільності, що відштовхують систему від оптимальної траєкторії розвитку. Зниження показника інтегрального індексу кадрової безпеки нижче порогового значення нижньої межі переводить систему до зони загроз, де з'являються біфуркаційні точки, після яких можливий перехід до якісно нового режиму функціонування кадрової системи – наприклад, масового відтоку персоналу, втрати ключових компетенцій або руйнування корпоративної культури. Отже, реперна точка відображає момент переходу від потенційного ризику до стадії формування реальної загрози і виконує функцію раннього попередження. Біфуркаційна точка характеризує втрату стійкості системи та можливість її переходу до альтернативних траєкторій розвитку – стабілізації або подальшої деградації. Таким чином, модель імплементує положення синергетики та теорії складних систем, відповідно до яких розвиток соціально-економічних систем має нелінійний характер.

На основі позиціонування інтегрального показника відносно порогових значень формується безпековий профіль підприємства, що диференціює стан як ризик, загрозу або критичний рівень, а також співвідноситься з визначеним для підприємства рівнем толерантності до кадрових ризиків та загроз. Він характеризує рівень відхилень, який підприємство готове прийняти без втрати керованості кадровими процесами. Таким чином, ризик-апетит виступає важливим параметром узгодження стратегічних цілей підприємства та можливостей його кадрового потенціалу [235].

Результатом аналітичного етапу є класифікація стану кадрової безпеки за шестирівневою шкалою: високий, достатній, прийнятний (пороговий), помірний, низький та критичний рівні. Така деталізація дозволяє уникнути

спрощених оцінок і забезпечує підґрунтя для диференційованого управління залежно від глибини та характеру загроз.

Ключовим функціональним елементом запропонованої моделі виступає контур управління, у межах якого результати діагностики трансформуються у систему обґрунтованих управлінських рішень. Вибір стратегії реагування здійснюється з урахуванням фактичного рівня кадрової безпеки, визначеного за інтегральним індексом, а також допустимого рівня ризику, що характеризує межі керованої варіативності кадрових процесів. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських впливів із реальним станом кадрового потенціалу та дозволяє уникнути як надмірної реактивності, так і управлінської інерційності. У межах моделі передбачено застосування диференційованого набору стратегій, що відповідають різним рівням стійкості кадрової системи.

Консервативна стратегія спрямована на підтримання досягнутого рівня стійкості кадрового потенціалу шляхом регламентованого відтворення стандартних процедур управління персоналом та систематичного контролю відхилень від еталонних або порогових значень. Її реалізація доцільна в умовах нормативного функціонування системи, коли відсутні суттєві ознаки накопичення ризиків чи дестабілізуючих впливів. Економічна раціональність консервативної стратегії полягає у мінімізації трансакційних витрат управління та недопущенні надмірної інституційної турбулентності, пов'язаної із запровадженням додаткових заходів без об'єктивної необхідності.

Адаптивна стратегія орієнтована на коригування управлінських практик відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища за умови виникнення нестабільності окремих складових кадрової безпеки, але збереження загальної керованості системи [236]. Її сутність полягає у гнучкому налаштуванні кадрової політики, механізмів мотивації, розвитку персоналу та організаційних процедур з метою відновлення збалансованості показників. Ключовим результатом реалізації адаптивної стратегії є повернення системи до допустимого діапазону коливань індикаторів, що

відповідає встановленому рівню толерантності до ризику, а також скорочення варіативності відхилень від цільових параметрів, що істотно зменшує ймовірність переходу підприємства до критичної рівня кадрової безпеки.

Антисипативна стратегія ґрунтується на випереджальному реагуванні на потенційні загрози, які ще не проявилися у вигляді критичних змін показників, але можуть бути ідентифіковані за допомогою аналізу трендів, слабких сигналів та сценарного прогнозування. На відміну від реактивних підходів, вона спрямована не на ліквідацію наслідків, а на зниження ймовірності виникнення дестабілізуючих подій шляхом формування інституційної готовності до майбутніх збурень [237]. Реалізація цієї стратегії передбачає створення кадрових і компетентнісних резервів, розвиток організаційної гнучкості, посилення інформаційно-аналітичного забезпечення та удосконалення системи раннього попередження.

Активна стратегія застосовується у випадках входження підприємства до зони загроз або наближення до критичних порогів функціонування кадрової системи, після перетину яких можливі стрибкоподібні негативні зміни її стану. Вона характеризується інтенсивністю та концентрацією управлінського впливу на ключові дестабілізуючі фактори та «вузькі місця» кадрової безпеки. На відміну від адаптивних заходів, активна стратегія передбачає мобілізацію ресурсів, перегляд пріоритетів кадрової політики, впровадження спеціальних програм стабілізації та оперативне усунення причин деструктивних процесів з метою запобігання переходу системи до кризового стану.

Антикризова стратегія реалізується в умовах критичного стану, коли спостерігається системне порушення керованості кадрових процесів, що може проявлятися у масовому відтоку персоналу, втраті професійних компетенцій, деградації мотиваційної системи, розриві інституційних зв'язків та різкому зниженні результативності діяльності [51]. Вона має комплексний характер і передбачає радикальну перебудову механізмів управління, спрямовану на відновлення функціональної цілісності кадрової підсистеми та мінімізацію соціально-економічних втрат. Кінцевою метою антикризової стратегії є не

механічне повернення до попереднього стану, а формування якісно нового, більш стійкого режиму функціонування, здатного забезпечити посткризову резильєнтність і довгострокову життєздатність підприємства.

Реалізація обраної стратегії супроводжується впровадженням відповідних заходів (Додаток Ж) і подальшим моніторингом їх результативності, що забезпечує циклічність і адаптивність механізму. Слід відмітити, що прийняття управлінських рішень у межах концептуальної моделі ґрунтується на використанні комбінованого критерію ефективності, що передбачає максимізацію досягнення цільових результатів діяльності та одночасну мінімізацію відхилень від них. Такий підхід дозволяє врахувати як рівень досягнення стратегічних показників кадрової політики, так і стабільність їхнього забезпечення. Мінімізація дисперсії значень індикаторів означає зменшення варіативності кадрових процесів і підвищення передбачуваності функціонування підприємства.

Функціонування механізму визначається стратегічною метою системи управління кадровою безпекою підприємства – забезпеченням оптимального рівня кадрової безпеки підприємства шляхом своєчасного виявлення ризиків, оцінювання стану кадрової системи та формування безпечної траєкторії розвитку. До основних завдань належать ідентифікація ризиків і загроз, оцінювання рівня безпеки, прогнозування змін кадрового потенціалу, обґрунтування управлінських стратегій та координація інтересів стейкхолдерів.

Методологічну основу механізму становлять принципи системності (сприйняття кадрової безпеки як функціонально-цільової підсистеми економічної безпеки підприємства, що перебуває у відносинах взаємної детермінації з фінансовою, інформаційною, інноваційною, правовою та операційною складовими.), комплексності (передбачає охоплення всіх сутнісних компонентів кадрового потенціалу, а також врахування взаємозалежностей між ними), безперервності (означає перехід від епізодичних перевірок до перманентного моніторингового режиму, у якому

кадрова безпека оцінюється як процес, а не одноразовий стан), адаптивності (здатність механізму управління кадровою безпекою змінювати параметри регулювання (інструменти, інтенсивність впливів, пріоритети) відповідно до динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій), превентивності (орієнтацію управління на випередження: пріоритет надається не ліквідації наслідків, а усуненню причин і умов реалізації кадрових загроз), ризик-орієнтованості (зміст і масштаб управлінських впливів визначаються профілем ризику), сценарності (передбачає формування альтернативних пакетів управлінських рішень для різних траєкторій розвитку кадрової ситуації в умовах високої невизначеності, розширює поле стратегічного вибору та забезпечує готовність до нелінійних переходів), стейкхолдер-орієнтованості (означає, що кадрова безпека є результатом узгодження інтересів і очікувань ключових груп впливу: власників, топ-менеджменту, працівників, профспілок/представницьких органів, державних регуляторів, партнерів, місцевих спільнот) [238], резильєнтності (здатність системи управління кадровою безпекою витримувати порушення, адаптуватися та відновлюватися із мінімальними втратами) [239], етичності та конфіденційності (визначає правові й моральні межі управління кадровими ризиками).

Інструментальна складова передбачає використання організаційно-економічних, соціально-психологічних, цифрових інструментів та інструментів ризик-менеджменту.

Реалізація запропонованого механізму має забезпечити підвищення стійкості кадрового потенціалу, зниження плинності персоналу, збереження ключових компетенцій, зростання продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована концептуальна модель механізму управління кадровою безпекою підприємства відображає перехід від реактивного до проактивного типу управління людськими ресурсами та забезпечує інтеграцію процесів діагностики, оцінювання, прогнозування і стратегічного реагування в єдину адаптивну систему. Вона інтегрує системний, ризик-орієнтований і

синергетичний підходи, що дозволяє врахувати нелінійний характер змін кадрового потенціалу в умовах глобальних викликів. Використання концептуальної моделі дозволить підтримувати функціональну рівновагу між кадровим потенціалом, рівнем ризиків та управлінськими впливами, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в сучасному турбулентному середовищі.

3.3. Стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств в Україні

Умови воєнної економіки, прискореної міграції робочої сили, структурної перебудови ринків праці та цифровізації бізнес-процесів зумовлюють асиметричність кадрових загроз. За цих обставин універсальні рекомендації щодо зміцнення кадрової безпеки не є валідними. Підприємства різних регіонів України та секторів національної економіки стикаються з неоднаковими першопричинами плинності, різними типами уразливостей та різною здатністю системи управління персоналом абсорбувати шоки. У зв'язку з цим, для розроблення стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств в Україні необхідним є врахування галузевих і регіональних відмінностей ризиків кадрової безпеці, що передбачає діагностику домінантних ризиків, визначення вимірів формування «ядра вразливості та обґрунтування управлінських інструментів розриву причинно-наслідкових контурів ризиків. З метою реалізації зазначеного завдання проведено емпіричне дослідження на основі анкетування представників підприємств різних галузей та регіонів України.

Грунтуючись на результатах проведеного опитування здійснено аналіз структури вибірки, який показав нерівномірний розподіл респондентів за галузями та макрорегіонами (Додаток И). Найбільш представлений фінансово-страховий сектор, що обумовлює необхідність укрупнення галузевих груп для

забезпечення статистичної коректності порівнянь. Аналогічно, переважна частка опитаних працює у Центральному макрорегіоні України, тоді як інші регіони представлені меншою кількістю спостережень. У зв'язку з цим галузевий і територіальний аналіз доцільно здійснювати на рівні агрегованих категорій, що дозволяє врахувати структурні особливості вибірки та уникнути статистично необґрунтованих узагальнень. Такий підхід забезпечує коректність інтерпретації результатів і водночас дозволяє виявити специфіку кадрових ризиків у різних секторах економіки та територіальних групах. У регіональному розрізі доцільно сформувати чотири укрупнені групи: Центральний регіон, Східний регіон, інші регіони України (включатиме Західний, Північний та Південний регіони), респонденти за кордоном. Дослідження кадрової безпеки в галузевому розрізі передбачає виокремлення наступних макросекторів: фінансово-економічний сектор (фінанси/страхування; держуправління/безпека; професійна/технічна діяльність; юриспруденція), інноваційно-технологічний сектор (ІТ та телекомунікації), виробничо-інфраструктурний сектор (промисловість; транспорт/логістика; будівництво; АПК; нафтогазова сфера), соціально-культурна сфера та послуги (мистецтво/культура/спорт/розваги; освіта/наука; охорона здоров'я; торгівля; туризм тощо). З галузевого аналізу виключено респондентів, які дали відповіді «не працюю», «-».

Оцінювання регіонально-галузевих особливостей кадрових ризиків здійснено на основі поєднання емпіричних результатів анкетування ($n = 228$) із розробленою авторською методикою комплексної діагностики кадрової безпеки, що ґрунтується на параметрах P_{di} , I_{di} , M_{di} , V_{di} , R_{di} , а також агрегованому інтегральному показнику IPS . Емпіричним компонентом моделі виступає показник впливу ризику I_{di} , який визначено як середнє арифметичне значення оцінки значущості відповідного чинника плинності кадрів за шкалою 1–5:

$$I_{di}^g = \overline{S_{gi}} = \frac{1}{n_{gi}} \sum_{k \in g} S_{ki}, \quad (3.1)$$

де $S_{ki} \in \{1, \dots, 5\}$ – оцінка ризику i респондентом k ;

n_{gi} – кількість валідних спостережень у групі g за пунктом i .

З урахуванням, що регіональний та галузевий аналізи використовуються для посилення розробленої авторської методики діагностики рівня кадрової безпеки (див. п. 2.2) для кожного ризику використано попередньо розраховані параметри P_{di} , V_{di} та табличне значення R_{di} . З метою відтворення описаної в п. 2.3 шкали ризиковості, введено калібрувальний коефіцієнт k_i :

$$k_i = \frac{R_{di}^{\text{табл}}}{P_{di} \times I_{di} \times V_{di}}. \quad (3.2)$$

Тоді, показник ризику для регіону/галузі визначатиметься за формулою:

$$R_{di}^g = k_i \times P_{di} \times I_{di}^g \times V_{di}. \quad (3.3)$$

Сумарна ризиковість виміру для регіону/галузі розраховується як:

$$R_{di}^g = \sum_{i \in d} R_{di}^g. \quad (3.4)$$

Для визначення субіндексів кадрової безпеки в розрізі регіону/галузі використовуємо формулу:

$$IPS_d^g = 1 - \frac{R_{di}^g}{R_{di}^{\text{max}}}. \quad (3.5)$$

Результати, отримані на основі проведених розрахунків, представлені в таблицях К.1 та К.2 (див. Додаток К). Результати, подані у таблицях інтерпретуються як субіндекси кадрової безпеки за вимірами IPS_d у регіональному та галузевому розрізі, тобто як рівень стійкості/захищеності системи в межах кожного виміру ($d_1 - d_5$). Застосована процедура нормування та інверсії зваженої ризиковості забезпечує однозначне трактування: вищі значення показника IPS_d відповідають вищому рівню кадрової безпеки, тоді

як нижчі – сигналізують про наявність прогалин і потребу пріоритетного стратегічного втручання. Отримані субіндексні профілі є методично узгодженими із загальними підсумками опитування, оскільки зберігають провідну роль ресурсно-фінансового контуру ризиків (d_5), підтверджену найвищими середніми оцінками значущості ризиків i_{52} , i_{51} та i_{53} . Водночас субіндексний підхід поглиблює інтерпретацію, переводячи оцінки окремих ризиків у структурну діагностику вразливостей вимірів і дозволяючи контекстно уточнити, які саме компоненти кадрової безпеки є «слабкими місцями» для конкретних макрогруп.

Регіональні відмінності субіндексів кадрової безпеки IPS_d відображають не лише різну інтенсивність окремих ризиків, а й специфіку інституційного середовища, структурні особливості локальних ринків праці та неоднаковий рівень адаптивної спроможності підприємств. Отримані результати засвідчують, що кадрова безпека є контекстно зумовленою характеристикою, чутливою до макроекономічних, соціальних та безпекових чинників.

У Центральному регіоні мінімальні значення субіндексів зосереджені у вимірах d_1 (організаційно-управлінський) та d_2 (соціально-психологічний). Ресурсно-фінансовий вимір d_5 також характеризується підвищеною ризиковістю, однак не виступає єдиним критичним елементом системи. З позицій теорії людського капіталу це означає, що інвестиції у матеріальну складову мотивації (оплата праці) не забезпечують повного відтворення продуктивного потенціалу без належної якості управлінського середовища. Організаційно-управлінський вимір формує інституційний каркас використання людського капіталу, а соціально-психологічний – визначає рівень його залученості та когнітивної інтеграції в стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, навіть за умов відносно стабільної фінансової складової, управлінські дисфункції можуть нівелювати ефект від підвищення оплати праці. Це свідчить про обмежену еластичність впливу фінансових стимулів на

плинність у разі невирішеності управлінських і соціально-психологічних проблем.

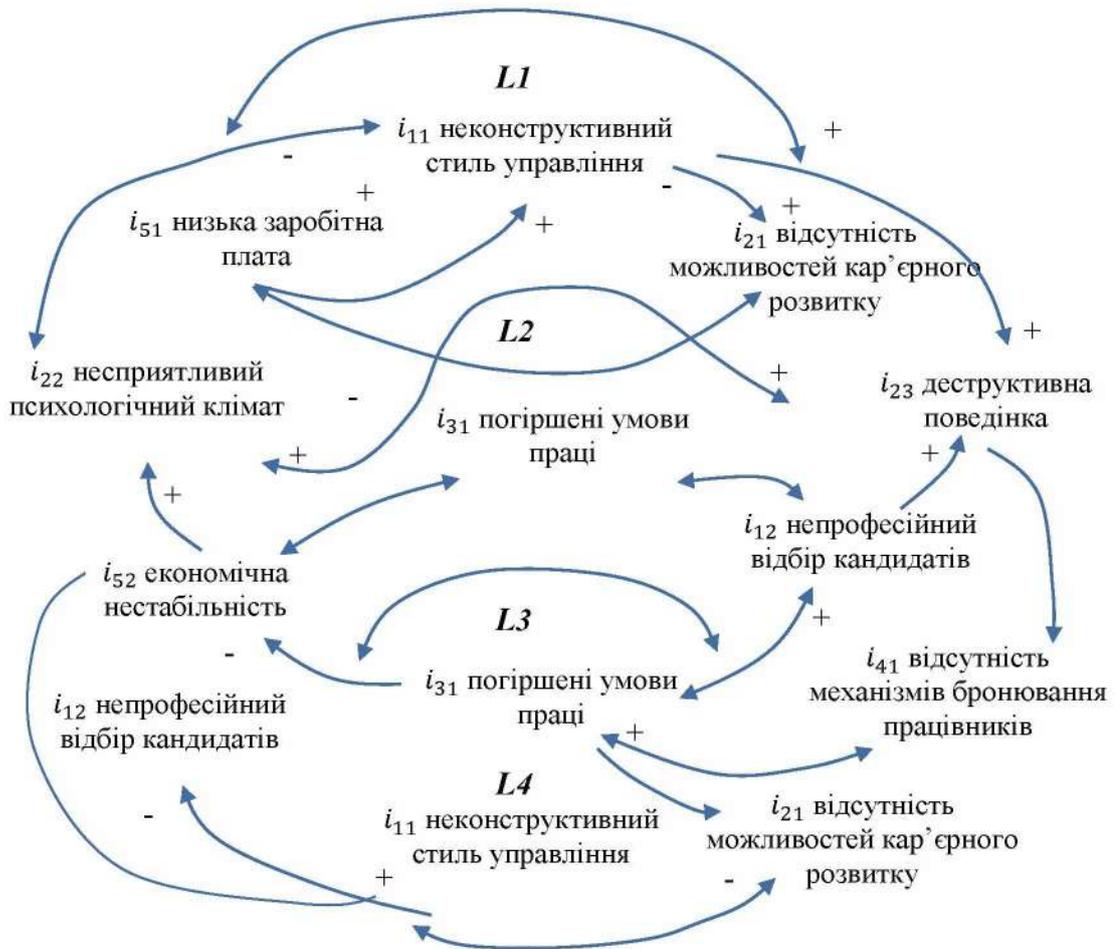
Для Східного регіону найнижчим є субіндекс IPS_{d3} , що свідчить про критичну роль технологічно-інформаційного виміру (умови праці, ресурсне забезпечення, інтенсивність навантаження). В умовах підвищеної економічної турбулентності саме операційний контур стає первинним тригером кадрової безпеки. У цьому випадку кадрова безпека прямо залежить від ресурсної стабільності, а фінансові та управлінські фактори виконують допоміжну роль. Отже, для Східного регіону визначальним є забезпечення мінімальних стандартів операційної стійкості як передумови збереження людського капіталу.

У макрогрупі «Інші регіони України» найнижчим також залишається вимір d_3 , проте інтегральні значення субіндексів загалом є вищими порівняно з іншими макрогрупами. Це може свідчити про більшу гнучкість локальних систем управління та вищий рівень адаптивності підприємств до ресурсних обмежень. З позицій інституційної теорії [240] така ситуація може пояснюватися меншою концентрацією великих ієрархічних структур і більшою часткою середнього бізнесу, що швидше перебудовує процеси. Однак наявність слабого d_3 підтверджує, що ресурсна нестабільність залишається потенційним джерелом довгострокової вразливості. Відповідно, кадрова безпека має характер латентної нестійкості: система функціонує відносно стабільно, але залишається чутливою до шоків, пов'язаних із дефіцитом ресурсів або різким зростанням навантаження.

Для групи респондентів, що перебувають за кордоном, найнижчим є субіндекс IPS_{d3} , а також відносно слабкими залишаються виміри d_1 та d_2 . Така конфігурація узгоджується з високою динамікою організаційного середовища, характерною для релокаційних процесів. Згідно з концепцією психологічної безпеки [241], відсутність стабільного середовища адаптації знижує здатність працівників до навчання та кооперації. У поєднанні з

операційними викликами це формує підвищений ризик втрати інтелектуального капіталу.

Узагальнюючи результати правомірно представити карту ризикових контурів (рис. 3.7), яка є формалізованим поданням причинно-наслідкових залежностей між ризиками, ідентифікованими в опитуванні, та вимірами авторської методики кадрової безпеки.



L1-L4 – петлі, які відображають самопосилювальний механізм

Рис. 3.7. Карта регіональних ризикових контурів кадрової безпеки підприємств України

Джерело: розроблено автором

Візуалізація карти здійснена на основі наступних принципів:

1) ієрархія тригерів і наслідків – частина ризиків виконує роль первинних тригерів (ініціює контур), інші є похідними підсиловачами (закріплюють/прискорюють деградацію);

2) міжвимірна трансмісія – домінуючі ризики одного виміру здатні підживлювати ризики іншого виміру (наприклад, фінансова нестабільність d_5 через падіння довіри підсилює соціально-психологічні ризики d_2 , а ті, в свою чергу, організаційно-управлінські ризики d_1).

3) петлева логіка – карта відображає не лінійні ланцюги, а замкнені петлі, що пояснюють самопосилення ризику та стійкість проблеми до фрагментарних втручань.

З урахуванням рисунку 3.5 причинно-наслідковий механізм (петля L1) зниження рівня кадрової безпеки у Центральному регіоні можна описати наступним чином: недостатня управлінська узгодженість / формалізація процедур → зниження довіри → погіршення психологічного клімату → зменшення організаційної прихильності → зростання добровільної плинності. Для Східного регіону самопосилювальний механізм (петля L2): погіршені умови → фізичне та емоційне виснаження → помилки/збої → плинність → дефіцит кадрів → зростання навантаження → подальше погіршення умов. Для респондентів за кордоном (петля L4) формується комплексний причинний контур: формальний або поспішний добір → невідповідність ролей → зниження психологічної безпеки → погіршення клімату → плинність → дефіцит компетенцій → зростання операційного навантаження.

Інтерпретація галузевих відмінностей субіндексів кадрової безпеки IPS_d потребує теоретичного осмислення в межах сучасних підходів до розуміння ролі людського капіталу та стійкості організацій у турбулентному середовищі. Отримані емпіричні результати узгоджуються з положеннями теорії людського капіталу [6], ресурсної концепції фірми [92], а також концепції організаційної резильєнтності [242]. Згідно з ресурсною концепцією, конкурентні переваги організації формуються на основі ресурсів, що є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними. У сучасних умовах

саме людський капітал дедалі частіше набуває ознак такого стратегічного ресурсу. Відтак, вразливість певного виміру кадрової безпеки відображає не лише внутрішню організаційну проблему, а й потенційну втрату стратегічної спроможності підприємства до адаптації та розвитку.

Згідно з отриманими результатами, у фінансово-економічний секторі домінує соціально-психологічний контур ризику (d_2), що свідчить про підвищену чутливість системи кадрової безпеки до ризиків, пов'язаних із кліматом організації, дисциплінарними девіаціями та поведінковими відхиленнями. Підвищена проблемність соціально-психологічного виміру у секторі може бути інтерпретована через концепцію організаційної надійності та поведінкової стійкості [243]. Організації цього типу функціонують у середовищі високих регуляторних вимог, підвищеної відповідальності та низької толерантності до помилок. За таких умов резильєнтність системи визначається не лише формальними процедурами, а й рівнем довіри, згуртованості та психоемоційної стабільності всередині колективу.

Соціально-психологічна напруга може бути спричинена несприйняттям справедливості процедур, фінансовою нестабільністю та здатна порушити когнітивну узгодженість працівників із цілями організації, що підвищує ймовірність поведінкових девіацій. У межах теорії людського капіталу така ситуація означає втрату частини інвестицій у професійну підготовку через приховану плинність і зниження продуктивності.

Отже, для сектору соціально-психологічна стабільність виступає не другорядним, а системоутворюючим чинником кадрової безпеки та організаційної резильєнтності. Це зумовлює необхідність акценту на політиках комплаєнсу, етики, управління стресом та прозорості процедур оцінювання.

Для інноваційно-технологічного сектору системоутворюючим фактором кадрової безпеки є організаційно-управлінський вимір (d_1). Цей результат узгоджується з положеннями теорії економіки знань [244] та концепції динамічних здібностей [245]. У галузях, де основним джерелом

доданої вартості є інтелектуальні активи, управлінський контур виступає механізмом координації та інтеграції знань. Неконструктивне лідерство або формальний добір у таких умовах порушують процес акумуляції специфічних знань і знижують здатність організації до інноваційного відтворення. Втрата ключових фахівців, окрім зменшення чисельності персоналу, призводить до руйнування мережі неформальних зв'язків і когнітивних потоків, які є основою інноваційної резильєнтності.

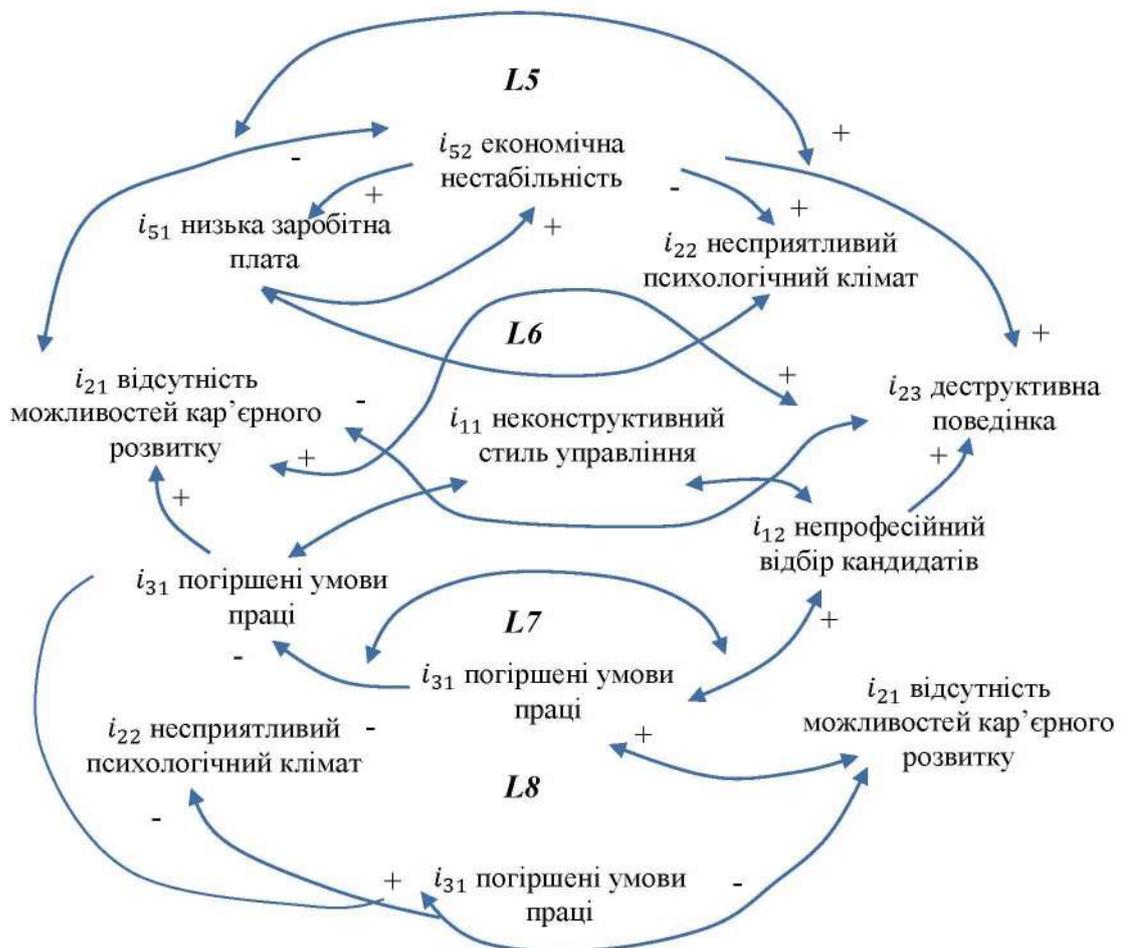
Неефективність управлінського виміру в інноваційно-технологічному здатне спричинити великі втрати стратегічних компетенцій. Це обґрунтовує пріоритетність інструментів управління талантами, розвитку лідерства.

Виробничо-інфраструктурний сектор характеризується операційно-ресурсною вразливістю (найнижчі значення у вимірі d_3). Критична роль умов праці та ресурсного забезпечення проявляється через високу залежність продуктивності від фізичної інтенсивності процесів, технічного стану обладнання та безперервності операцій. Концепція операційної резильєнтності, згідно з якою стійкість організації визначається її здатністю підтримувати функціонування основних процесів у разі шоків або ресурсних обмежень, підтверджує цей висновок. У виробничому секторі, на відміну від наукоємних галузей, де ключову роль відіграє когнітивний ресурс, суттєвого значення набуває фізичний та технологічний контекст праці. Дефіцит ресурсів і погіршення умов праці негативно впливають не лише на рівень продуктивності, а й на швидкість зношування людського капіталу. Висока взаємозалежність виробничого процесу є головною особливістю виробничо-інфраструктурного сектору та робить систему особливо чутливою до навіть невеликих втрат персоналу. Звідси випливає необхідність пріоритетного впровадження стандартів праці, нормування навантаження та формування кадрового резерву.

Соціально-культурна сфера характеризується високою часткою креативного капіталу, що формується в умовах проектної організації праці. Згідно з підходами до креативної економіки [246], продуктивність у цих галузях залежить від мотиваційної залученості персоналу та наявних умов для

професійної самореалізації. Соціально-культурна сфера, в цілому, демонструє порівняно вищі субіндекси кадрової безпеки. Водночас виявлено латентну вразливість виміру d_3 у поєднанні з чутливістю до d_1 . Таким чином, навіть за відсутності критично низьких значень субіндексів формується латентний ризиковий контур, який у довгостроковій перспективі може трансформуватися у структурну вразливість. Враховуючи, що людський капітал у цій сфері має високу креативну складову, його відтік складно компенсувати, що підсилює стратегічні втрати від плинності.

Карта причинно-наслідкових зв'язків для макросекторів представлена на рисунку 3.8.



L5–L8 – петлі, які відображають самопосилювальний механізм

Рис. 3.8. Карта галузевих ризикових контурів кадрової безпеки підприємств України

Джерело: розроблено автором

З урахуванням результатів наведених на рисунку 3.6 причинно-наслідковий контур фінансово-економічного сектору (петля L5) можна описати наступним чином: підвищений операційний стрес → зростання психологічної напруги → погіршення клімату → формалізація взаємодії → дисциплінарні девіації → репутаційні ризики → прихована плинність. Причинно-наслідковий механізм інноваційно-технологічного сектору (петля L6) має такий вигляд: неконструктивне лідерство / формальний добір → невідповідність очікувань і ролей → зниження залученості → відтік ключових фахівців → перевантаження команди → зниження якості продукту → подальший відтік. У виробничо-інфраструктурному секторі формується класична самопосилювальна петля (L7): погіршені умови праці / нестача ресурсів → фізичне та емоційне виснаження → зростання помилок та інцидентів → плинність персоналу → дефіцит кадрів → зростання навантаження на тих, хто залишився → подальше погіршення умов. Дефіцит ресурсів і нестабільність процесів у соціально-культурній сфері формують наступний механізм (петля L8): нестійке фінансування / пікові навантаження → емоційне вигорання → погіршення клімату → плинність проектних команд → зниження якості культурного продукту → зменшення фінансових надходжень → подальший ресурсний дефіцит.

Встановлена методична узгодженість між результатами первинного ризик-аналізу та субіндексною діагностикою *IPSA* створює підстави для переходу від описового рівня ідентифікації кадрових загроз до етапу стратегічного конструювання механізмів їх нейтралізації. Як доведено вище, виявлені прогалини у вимірах кадрової безпеки не є ізольованими феноменами, а формують взаємопов'язані причинно-наслідкові контури, що зумовлюють самопосилення ризиків у межах конкретних регіональних та галузевих конфігурацій. Саме тому наступним логічним кроком дослідження є розроблення авторської моделі формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки, яка забезпечує системний перехід від профілю ризиків і субіндексів *IPSA* до вибору інструментів першочергового втручання та

прогнозованих результатів у вигляді зниження плинності персоналу, підвищення рівня утримання ключових працівників і стабілізації компетентнісного ядра підприємства.

Запропонована модель (рис. 3.9) ґрунтується на інтеграції ризик-орієнтованого підходу, субіндексної діагностики та принципів організаційної резильєнтності. Її структурна побудова передбачає поетапний перехід від аналітичної ідентифікації вразливостей до системного розриву самопосилюваних ризикових контурів і досягнення макроекономічного ефекту.

Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків та інтегруючого горизонтального причинно-наслідкового контуру. Вихідною точкою є формування профілю ризиків за макрорегіонами та макросекторами економіки, що дозволяє ідентифікувати домінуючі виміри вразливості (організаційно-управлінський, соціально-психологічний, технологічно-інформаційний, інституційно-законодавчий, ресурсно-фінансовий). На основі визначення вимірів з мінімальними значеннями $IP S_d$ здійснюється вибір точкових впливів, спрямованих на трансформацію управлінських практик, формування сприятливого психоемоційного середовища, підвищення операційної стійкості підприємства, інституціоналізацію критичних кадрових процесів та зміцнення системи мотивації персоналу. Такий підхід забезпечує пріоритезацію управлінського впливу, спрямованого на нейтралізацію найбільш уразливих структурних елементів системи та підвищення її функціональної стійкості. Ключовим результатом реалізації запропонованих напрямів є розрив самопосилюваних ризикових контурів, що трансформують локальні кадрові покращення у системний ефект – зміцнення кадрової безпеки підприємства та підвищення його економічної резильєнтності в умовах глобальних викликів та загроз. Нижній горизонтальний контур моделі відображає описану системну логіку моделі формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки.

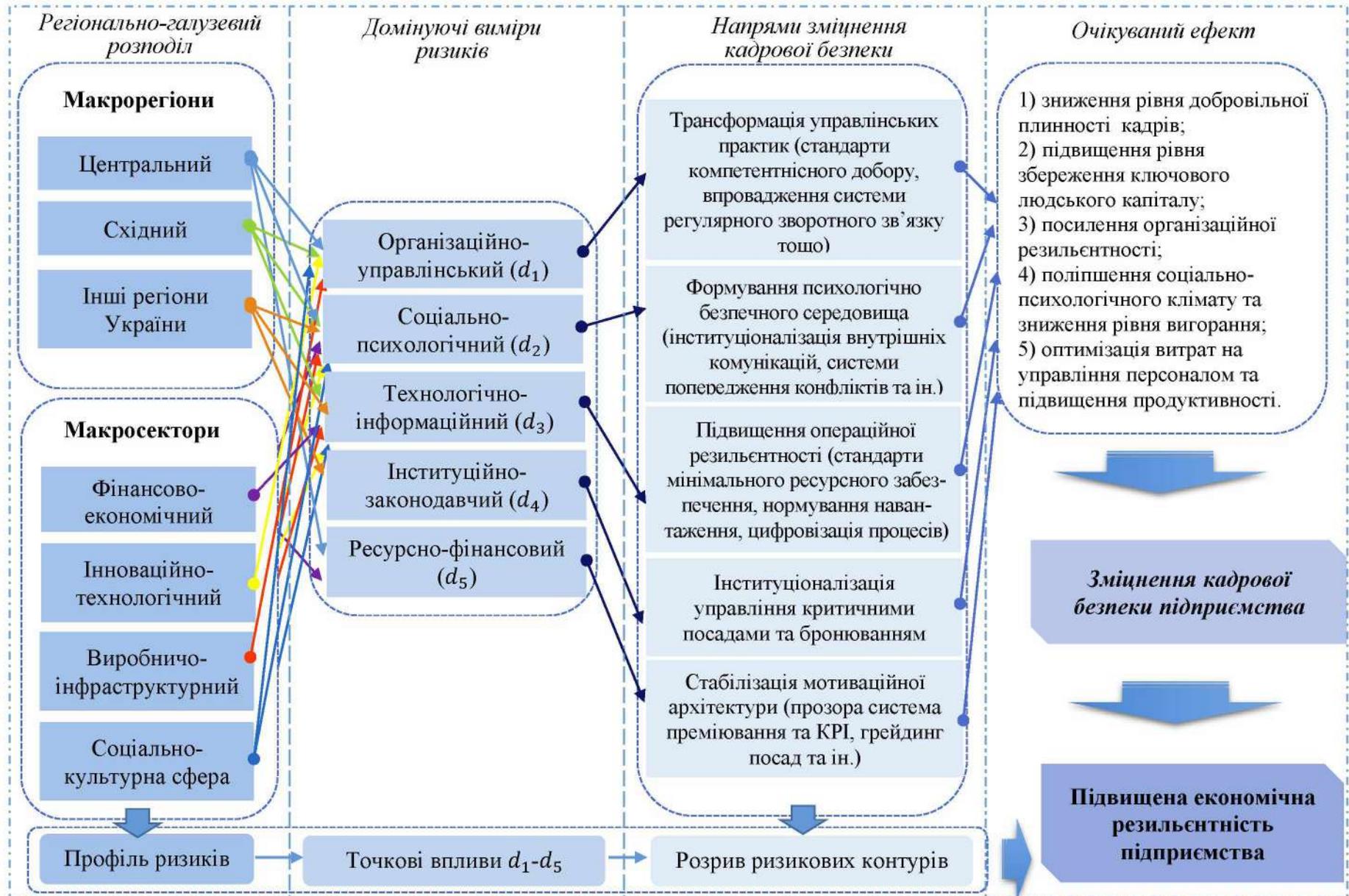


Рис. 3.9. Модель формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств в Україні

Джерело: розроблено автором

Таким чином, стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств України, сформовані на основі субіндексної діагностики та регіонально-галузевого профілю ризиків, забезпечують перехід від фрагментарного реагування на кадрові загрози до системно організованого, ризик-орієнтованого управління. Доцільність пріоритезації управлінських заходів у вимірах з мінімальними значеннями показників обґрунтовується необхідністю концентрації ресурсів на найбільш вразливих компонентах системи та досягнення максимального результату в умовах ресурсних обмежень. Запропонований підхід передбачає розрив самопосилюваних ризикових контурів, зниження плинності персоналу, стабілізацію компетентнісного ядра підприємства та підвищення інтегрального рівня кадрової безпеки. У підсумку реалізація запропонованого підходу формує комплексне підґрунтя для зміцнення економічної резильєнтності підприємств України в умовах воєнних, економічних і інституційних викликів та загроз, що відповідає сучасній парадигмі стратегічного менеджменту та вимогам ефективного управління людським капіталом.

Висновки до розділу 3

1. Доведено системний вплив міграції кадрового потенціалу на кадрову безпеку підприємств України. Встановлено, що скорочення чисельності економічно активного населення, зумовлене зовнішньою міграцією, формує довгостроковий дефіцит трудових ресурсів, посилює конкуренцію за кваліфіковані кадри та підвищує ризик дестабілізації бізнес-процесів. Міграційні процеси трансформуються у внутрішньоорганізаційні ризики – зростання плинності, перевантаження персоналу, втрату компетенцій, що безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки підприємств.

2. Обґрунтовано концептуальний підхід до управління кадровою безпекою, який базується на положенні, що кадрова безпека формується в

процесі безперервного руху підприємства між різними конфігураціями стійкості, де управлінські рішення визначають траєкторію розвитку системи менеджменту – або у напрямі зміцнення та досягнення цільових параметрів, або у бік накопичення ризиків і переходу до критичних зон нестабільності. Такий підхід дозволяє поєднати системно-динамічне бачення кадрової безпеки з інструментами стратегічного управління та забезпечує методологічне підґрунтя для її прогнозування й цілеспрямованої трансформації в умовах глобальних викликів.

3. Розроблено авторську концептуально-траєкторну модель формування кадрової безпеки підприємства, що відображає її як динамічний процес. На відміну від традиційних підходів, які інтерпретують кадрову безпеку як статичний стан захищеності, запропонована модель репрезентує її як результат взаємодії трьох системоутворювальних домінант: гармонізації інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і загроз кадровій безпеці та сукупності її структурних складових.

4. Запропоновано модель механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз, яка репрезентує багаторівневу систему взаємопов'язаних принципів, інструментів, процедур та управлінських рішень, інтегрованих у замкнений цикл управління із безперервним зворотним зв'язком. Реалізація механізму забезпечує перехід від реактивного до проактивного типу управління людськими ресурсами, інтегрує процеси діагностики, оцінювання, прогнозування та стратегічного реагування і створює умови для підтримання функціональної рівноваги між кадровим потенціалом, рівнем ризиків і управлінськими впливами. У результаті досягається підвищення стійкості кадрового потенціалу, зниження плинності персоналу, збереження ключових компетенцій та зміцнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

5. Встановлено, що кадрова безпека має контекстно зумовлений характер і формується під впливом різних контурів ризику залежно від макрорегіону та сектору економіки. На основі побудови карт ризикових

контурів доведено, що ризики кадрової безпеки формують самопосильовані петлі, що обумовлює необхідність системного підходу до їх нейтралізації. Доведено, що зміцнення кадрової безпеки потребує пріоритезації управлінських рішень.

6. Обгрунтовано науково-методичний підхід до зміцнення кадрової безпеки підприємств України, що поєднує субіндексну діагностику профілю кадрових ризиків із причинно-наслідковою логікою розриву самопосильованих ризикових контурів. Сформовано авторську модель формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств, ключовим елементом, якої є причинно-наслідковий контур, що відображає логіку трансформації цільових управлінських дій у системний ефект підвищення рівня інтегрального показника кадрової безпеки. Реалізація виокремлених стратегічних напрямів забезпечує зниження плинності персоналу, стабілізацію компетентнісного ядра та підвищення інтегрального показника кадрової безпеки, що в сукупності мінімізує ймовірність деструктивних кадрових відхилень. Доведено, що зміцнення кадрової безпеки має мультиплікативний ефект і виступає системною передумовою підвищення економічної резильєнтності підприємства, що є критично важливим в умовах воєнних, економічних й інституційних викликів та загроз, що відповідає сучасній парадигмі стратегічного менеджменту.

Основні результати дослідження відображені у наукових працях автора [51, 74, 200, 212, 226].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати теоретичні положення, удосконалити методичний інструментарій та сформувавши практико-орієнтовані рекомендації щодо управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Дослідження теоретичних засад управління кадровою безпекою підприємств України дозволило уточнити її понятійно-категорійний базис, систематизувати іманентні ознаки за п'ятьма групами (базові онтологічні, функціонально-управлінські, структурно-компонентні, ціннісно-сміслові та інформаційно-когнітивні) та обґрунтувати структурно-функціональне представлення кадрової безпеки як формалізованої системи, що функціонує на трьох рівнях управління: стратегічному, тактичному та операційному й забезпечує захист кадрового потенціалу підприємства в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз.

2. Систематизація передумов, чинників впливу та нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки підприємств засвідчила їх комплексний та багаторівневий характер: двовекторний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища доповнюється специфічним воєнним чинником, що здійснює одночасно прямий і опосередкований деструктивний вплив на кадровий потенціал підприємств. Виявлено, що чинна п'ятирівнева система нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки, попри інтеграцію міжнародних стандартів МОП та директив ЄС, залишається фрагментарною через термінологічну невизначеність, застарілість трудового законодавства та неузгодженість із міжнародними стандартами, що актуалізує необхідність її комплексного реформування.

3. Удосконалено методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки підприємств шляхом розроблення авторського алгоритму, що передбачає послідовність наступних етапів: визначення критеріїв, ідентифікацію загроз,

оцінювання ризиків, моніторинг показників, формування заходів реагування, оцінку результативності та аудит ефективності. Така логіка забезпечує методичну завершеність оцінювання та створює передумови для інституціоналізації управління кадровою безпекою як регулярної управлінської функції.

4. Розроблено концептуальну модель методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки, що інтегрує соціологічний інструментарій (опитування) з формалізованим ризик-аналізом і забезпечує трансформацію латентних загроз у вимірювані показники, придатні для порівняльного аналізу, моніторингу та управлінського контролю. Обґрунтовано доцільність застосування трьохфакторної мультиплікативної моделі критичності ризику, доповненої параметром організаційної вразливості, та інтегрального підходу до оцінювання через систему субіндексів за п'ятьма функціональними вимірами. Такий підхід дозволяє трактувати критичність ризику як результат взаємодії ризикових чинників із внутрішнім середовищем підприємства, а не як ізольовану характеристику.

5. На основі результатів проведеного опитування реалізовано емпіричну апробацію запропонованої методики, здійснено ранжування ризиків та виявлено домінуючі контури загроз кадровій безпеці підприємств. Установлено, що найбільш вагомими ризиками виступають економічна нестабільність підприємства, низький рівень оплати праці, погіршення іміджу роботодавця та формальний або непрофесійний відбір кадрів. Результати діагностики підтвердили асиметричну структуру кадрової безпеки, за якої відносна стабільність інституційно-законодавчих та соціально-управлінських умов не нівелює концентрації критичних загроз у ресурсно-фінансовому вимірі, що відображає структурний дисбаланс між формальною підтримкою управлінських процедур та реальними можливостями відтворення людського капіталу.

6. Доведено, що кадрова безпека підприємств України залишається недостатньо інституціоналізованою, а практики управління нею переважно

мають реактивний характер. Такий стан обмежує спроможність підприємств до своєчасної ідентифікації та нейтралізації кадрових загроз і негативно позначається на їх стійкості, конкурентоспроможності та економічній стабільності. Обґрунтовано необхідність переходу до проактивної моделі управління кадровою безпекою підприємств, яка інтегрує управлінські, соціально-психологічні та технологічні чинники і забезпечує превентивний характер управлінських рішень.

7. Встановлено системний вплив зовнішньої міграції кадрового потенціалу на кадрову безпеку підприємств, що проявляється в скороченні економічно активного населення, довгостроковому дефіциті трудових ресурсів, посиленні конкуренції за кваліфіковані кадри та ризику дестабілізації бізнес-процесів. Доведено, що міграційні процеси трансформуються у внутрішньоорганізаційні ризики – зростання плинності кадрів, перевантаження персоналу, втрату компетенцій – і тим самим посилюють потребу в формуванні механізму утримання й відтворення людського капіталу в межах підприємств.

8. Обґрунтовано концептуальний підхід до управління кадровою безпекою як динамічним процесом, у межах якого підприємство безперервно переходить між різними конфігураціями стійкості, а управлінські рішення визначають траєкторію розвитку системи в напрямі досягнення цільових параметрів або входження у зони нестабільності. На цій основі розроблено авторську концептуально-траєкторну модель формування кадрової безпеки, що репрезентує її як інтегральний результат взаємодії трьох системоутворювальних домінант: інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і загроз та сукупності структурних складових кадрової безпеки. Такий підхід забезпечує методологічне підґрунтя прогнозування та трансформації кадрової безпеки в умовах глобальних викликів.

9. Запропоновано модель механізму управління кадровою безпекою підприємств, що є багаторівневою системою принципів, інструментів, процедур та управлінських рішень, інтегрованих у замкнений цикл із

безперервним зворотним зв'язком. Механізм забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління людськими ресурсами, інтегрує процеси діагностики, оцінювання, прогнозування й реагування та створює умови для підтримання функціональної рівноваги між кадровим потенціалом, рівнем ризиків і управлінськими впливами. Його реалізація спрямована на підвищення стійкості кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, збереження ключових компетенцій персоналу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

10. Сформовано стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств України на основі регіонально-галузевої диференціації ризиків і субіндексної діагностики. Доведено контекстно зумовлений характер кадрової безпеки, який залежить від макрорегіону та сектору економіки, а також обгрунтовано необхідність пріоритезації управлінських рішень. Розроблено авторську модель формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств, ключовим елементом якої є горизонтальний причинно-наслідковий контур, що відображає логіку розриву самопосилюваних ризикових петель та трансформацію локальних управлінських дій у системний ефект. Реалізація визначених стратегічних напрямів забезпечує зниження плинності кадрів, стабілізацію компетентнісного ядра, підвищення інтегрального рівня кадрової безпеки та зменшення ймовірності кадрових збоїв, що у сукупності формує передумови підвищення економічної резильєнтності підприємств в умовах воєнних, економічних і інституційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васільєва Л.М., Міньковська А.В., Ірза А.М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 423–429. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-423-429>
2. Melnyk S., Franchuk V. Characteristics of ensuring economic security in the system of increasing the competitiveness of the state. *Economy and Society*. 2023. No. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-26>
3. Gaydash O. Personnel security of Ukrainian enterprises in the conditions of global challenges and threats. Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 60–62 (488 с.).
4. Птащенко Л.О. Інтелектуально-кадрова складова функціонально-структурної декомпозиції економічної безпеки. *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). С. 194–199. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4172](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4172)
5. Muterko H. Main directions of the development of personnel potential of the enterprise. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. No. 1(33). P. 95–90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-90-95>
6. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
7. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020.
8. Gaydash O. Conceptual system of personnel security categories: taxonomic analysis. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (September 15-17, 2025, Valencia, Spain). European Open Science Space, 2025. P. 109–111 (215 p.)

9. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291>
10. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. Випуск № 36-1. 2009. С. 179–184.
11. Коптєва 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.
12. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138–143.
13. Назарова Г.В. Кадрова безпека підприємства: загрози, ризики, функції та методи управління. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2012. Спец. вип.: *Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 2*. С. 220–229. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/3672>
14. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. 258 с.
15. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221>
16. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.
17. Verworn B., Schwarz D., Herstatt C. Changing workforce demographics: Strategies derived from the resource-based view of HRM. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2009. Vol. 9(2–3). P. 149–161.

18. Єременко А.О., Полозова Т.В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 2. С. 195–198.
19. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Лащенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
20. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.
21. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. 2011. Вип. 38. С. 8–13.
22. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
23. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: <https://jml.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/3935>
24. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки*. 2012. № 3 (40). С. 88–95.
25. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 181–189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_29
26. Вороніна В.Л., Вельбой К.А., Дейнега В.О., Боженко С.І. Кадрова безпека в системі управління економічною безпекою підприємства. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)*. 2023. № 13(27). С. 258–268. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-258-267](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-258-267)

27. Лень О.О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7)
28. Васильєва Л.М., Мінковська А.В., Ірза А.М. Формування кадрової безпеки як напрямку стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. № 9. С. 423–429. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-423-429>
29. Burke R.J., Cooper C.L. *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*. Taylor & Francis Group, 2016.
30. Шандова Н., Мешкова-Кравченко Н. Модель управління кадровою безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. Т. 342. № 3(2). С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-7)
31. Гармаш С.В. Значення компетентнісного підходу у підборі персоналу в аспекті кадрової безпеки у соціально-орієнтованій системі управління підприємством. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали 6-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (30–31 березня 2023 р.). Полтава, 2023. [Ч. 2]. С. 831–833. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/64614>
32. Карюк В.І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (51). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-112-118>
33. Шерстюк Р.П., Летун О.О. Компетентністний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46).1. С. 20–33. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.20-33](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.20-33)
34. Носань Н.С., Зачосова Н.В., Прядко В.І., Базунов М.В., Забудська Ю.О. Управління розвитком підприємства: проблемні питання

стратегічного, оперативного та ризик менеджменту в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>

35. Bilous S., Zachosova N., Tupchii H. Systemic application of security-oriented project management methodology for the organisation and implementation of scientific research in economics and management. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7(1). С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-17>

36. Podolchak N., Tsygulyk N., Dziurakh Y. Building an effective personnel risks management system of the organization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 4. No. 13(118). P. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.262547>

37. Chapple M., Stewart J. M., Rouse M., Gibson D. Personnel security and risk management concepts. In: *Certified Information Systems Security Professional Official Study Guide*. 8th ed. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2018. 65.p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119549567.ch2>

38. Кіриченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.

39. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / [О. А. Кириченко, В. С. Сідак та ін.]. Київ: ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2008. 401 с.

40. Хаврова К. С. Кадрова безпека як основа кіберзахисту підприємства в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (74), 2024. С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.046569>

41. Кухарська Н., Лагун А. Управління людськими ресурсами як складова інформаційної безпеки організації. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2023. № 4(20). С. 35–44. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.20.3544>

42. Gaydash O. Decomposition of the concept of “enterprise personnel security”. The 12th International scientific and practical conference «Modern

management of organizations: concepts and digital transformations» (March 25 – 27, 2025) Varna, Bulgaria. International Science Group. 2025. P. 84–85(193 p.).

43. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського аграрного національного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. № 3 (99). С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>

44. Bosak A.O., Dalyk V.P., Maznyk Y.I., Tulika S.K., Matsevko B.V., Prokopiv M.V., Staretskyi A.O. Personnel security in the system of economic security of the enterprise. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. No. 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>

45. Panchenko V.A. The place of personnel security in the system of economic security of enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. 2018. No. 21. P. 53–60.

46. Гришко В., Ус А. Формування мотиваційної політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2025. № 2(97). С. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3791](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3791)

47. Назарова Г.В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 59–65. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8

48. Гайдаш О.С. Кадрова безпека в системі менеджменту підприємства: концептуальні основи. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 57–59 (387 с.)

49. Ярмус Т.Б., Шоробура О.І., Коваль С.М., Кіндратів Р.В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі

економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308>

50. Гришко В., Гришко В. Соціально-психологічний контекст поняття менеджмент. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 154–158. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3911](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3911)

51. Gaydash O. Personnel motivation as a foundation for enhancing enterprise human resource security. The 14th International scientific and practical conference «Transformations of the individual and society: challenges of the future» (April 08 – 11, 2025) Tokyo, Japan. International Science Group. 2025. P. 145–147 (275 p.).

52. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>

53. Гайдаш О.С. Передумови формування та чинники забезпечення кадрової безпеки підприємств в умовах нестабільності. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 55–57 (242 с.).

54. Дерев'янка А. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. Європейська Бізнес Асоціація. 2025. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/>

55. Національний інститут стратегічних досліджень України. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>

56. Gradus Research. Під тиском: як сильно і чому стресують офісні працівники в Україні та Європі? URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/>

57. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. Том 25. № 1. С. 83–88.

58. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15118733>

59. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні: аналіт. доп. / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.]; за ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 33 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>

60. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. Київ: НІСД, 2023. 150 (152) с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_mono_sukhodolia_do_druku_na_site_02_01_2024.pdf

61. Карковська В. Я. Формування механізмів кадрової безпеки органів публічної влади в умовах інституційного розвитку : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2020. 426 с.

62. Швед В.В., Чернокозинська О.А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 3 (36). С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-16>

63. Птащенко Л.О., Малука Т.М. Комплаєнс-ризиками як нова категорія стратегічного ризику: переосмислення ролі ризик-менеджменту. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2026. № 61. С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.016>

64. Кириченко Т. Недоліки правового регулювання трудових відносин в Україні. *Трудове право*. 2020. №12. С. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.16>
65. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: Монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ». Черкаси, 2012. 258 с.
66. Глебова А.О. Організація командної роботи в умовах глобальних викликів у контексті цифрової та кадрової безпеки. *Економіка і регіон*. 2025. 4(99). С. 184–193. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4171](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4171)
67. Суспільство, трансформоване війною : аналіт. доп. / [Потапенко В., Павленко І., Тищенко Ю., Здіорук С., Токман В., Їжак О., Каплан Ю., Валюшко І., Макаров Г., Даниляк О., Михайлова О., Валевський О., Лісогор Л., Малярєвський Є., Бараннік В., Двігун А.]. Київ : НІСД, 2025. 79 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.07>
68. PwC. Міжнародне аналітичне дослідження довіри до цифрових технологій. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey.html>
69. State Statistics Service of Ukraine. Number of Present Population of Ukraine, as of January 1. Kyiv, 2022. Edited by Mariia TIMONINA. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2022/zb_%D0%A1husel_nist.pdf
70. Gaydash O. Comparative analysis of external and internal environmental factors affecting the formation of personnel security in Ukrainian enterprises. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. No. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-02>
71. НАН прогнозує, що до 2051 українців може бути лиш 25 млн – щоб змінити це, Кабмін затвердив стратегію. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2024/10/02/7477760/?utm.com>

72. Чисельність працездатного населення України віком від 20 до 64 років до 2030 року зменшиться з 26,9 млн до 24 млн. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2634484-do-2030-roku-pracezdatnih-ukrainciv-pomensae-na-tri-miljoni-libanova.html?utm.com>
73. Бурачек І., Ярмолюк Д., Верстова В. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>
74. Гайдаш О. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 213–218. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628)
75. Насруллаєв Р.С. Огли, Зелезняк В.В., Шакун В.О. Організаційно-кадровий механізм економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 93–97. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63377>
76. Стамбульська Х.Б., Передало Х.С. Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. Том 4. № 2. С. 104–111. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/111514>
77. Череп О., Чокан К. Вплив оплати праці на добробут населення: порівняльний аналіз України та інших країн світу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. № 4(56). С. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-4-56-18>
78. Gnanakkan S. Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT. *Professionals. Journal of Management and Research*. 2010. No. 10. P. 39–61. URL: <https://www.proquest.com/openview/79b05a79abdd6629ed37cc5734f533c5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55395>
79. Paino H., Nazmul M., Jahari F. Effectiveness of Internal Control System towards Fraud Prevention in Malaysia's Small and Mid-size Enterprises. [ref]: vol.21. 2023. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.172>

80. Prümmer J., Steen T.V., Berg B.V. Assessing the effect of cybersecurity training on end-users: a meta-analysis. *Comput. Secur.* 2024. Vol. 150. No. 104206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104206>
81. Chuhaieva N., Myshko K. Corporate culture as a factor in personnel efficiency. *Technologies of intellect development.* 2024. Vol. 8. No 2(36). DOI: <https://doi.org/10.31108/3.2024.8.2.5>
82. Nazarova G., Nazarov N., Semenchko A., Semenchko A., Demchenko K. The role definition of corporate social responsibility in ensuring sustainable development of an enterprise. *Technology Audit and Production Reserves.* 2025. Vol 4. No 4(84). P. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.332953>
83. Robson Mekonnin Shiferaw, Zerihun Ayenew Birbirsa. Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon.* 2025. Volume 11. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946>
84. Ciekanowski Z., Elak L., Chrzaszcz A., Zaloga W., Marciniak S. Digitalization as an Essential Area of Security and Management in Modern Organizations. *European Research Studies Journal.* 2024. Volume XXVII. Issue 2. P. 827–837. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3820>
85. Nazarova G., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development.* 2022. No. 21(4). P. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
86. Deloitte. Global human capital trends 2025. Deloitte Insights. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
87. Parveen B., Rana P. Workplace Satisfaction and Employee Loyalty: Key Factors in Shaping Organizational Success. *European Economic Letters (EEL).* 2025. No. 15(2). P. 1359–1372. URL: <https://eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/2963>
88. Ernst & Young. The results of the EY Global Survey on Information Security show that cybersecurity remains an important issue on the agenda of

organizations. 2019. URL: <https://eba.com.ua/en/rezultaty-globalnogo-doslidzhennya-ey-z-informatsijnoyi-bezpeky-pokazuyut-shho-kiberbezpeka-zalyshayetsya-vazhlyvym-pytannyam-poryadku-dennogo-organizatsij/>

89. What Do Unions Do?, by Richard B. Freeman and James L. Medoff. New York Basic Books, 1984. 293 pp.

90. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston, MA : Pitman, 1984. 276 p.

91. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 1984. 5(2), P. 171–180.

92. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991. 17(1), P. 99–120.

93. Зеленко О., Смаглий А. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>

94. Boyatzis R.E. The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 1982. 300 p.

95. Cappelli P., Keller JR. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. No. 1. P. 305–331. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

96. Akerlof George A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics. Aug. 1970. P. 488–500.

97. Халіна О.В. Особливості впливу людського фактору на рівень економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 341–346. URL: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/21_2019/55.pdf

98. Colwill C. Human factors in information security: The insider threat – Who can you trust these days? *Information Security Technical Report*. 2009. No. 14(4). P. 186–196. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.istr.2010.04.004>

99. Onyshchenko S.V., Zhyvylo Ye.O., Hlushko A.D., Gaydash O.S. Substantiation of self-organization approaches in information networks to strengthen cyber resilience. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2026. No. 1. P. 138–146. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/138>
100. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки [пер. з англ. І. Дзюб]. 2000. Київ: Основи. 198 с.
101. Rose-Ackerman S. Corruption and government: Causes, consequences, and reform. Cambridge : Cambridge University Press, 1999. 266 p.
102. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland, OH: World Pub. Co. 1966, 203 p.
103. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55(1). P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
104. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46. No. 1. P. 53–62.
105. Vroom V.H. Work and motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.
106. Fleury M.T.L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR*, Curitiba. 2009. Vol. 6. No. 1. Art. 1. P. 1–14.
107. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>
108. Hough P. Worker Safety and Human Security: the Case for Global Governance. *E-Journal of International and Comparative LABOUR STUDIES*. 2012. Vol. 1. No. 3-4. P. 291–313.
109. Цопа В., Чеберячко С., Шароватова О., Дерюгін О., Лапко К. Концепції охорони праці, безпеки та гігієни праці й добробуту працівників на роботі. *Соціальний розвиток і безпека*. 2025. № 15(4). С. 116–125. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.4.11>

110. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
111. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
112. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
113. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
114. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV (ред. від 24.12.2023). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1045-14>
115. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
116. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
117. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
118. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
119. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України.

1998. № 32. Ст. 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>

120. Національна рамка кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (у редакції постанови КМУ від 25.06.2020 № 519). Офіційний вісник України. 2011. № 95. Ст. 3455. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>

121. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України : затв. наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327 (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>

122. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

123. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

124. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>

125. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

126. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25–26. Ст. 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

127. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1984. Додаток до № 51. Ст. 1122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

128. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
129. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>
130. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2013. № 34–35. Ст. 458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
131. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
132. Maslii O., Buriak A. Minimization of digital risks and threats to the economic security of the state through the use of generative artificial intelligence. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 4 No.13 (136). P. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336640>
133. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР (зі змін. і допов.). Відомості Верховної Ради України. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
134. Gaydash O. Problematic aspects of regulatory and legal regulation of personnel security in Ukraine. The III International scientific and practical conference «Theories, thoughts, technologies: the foundations of modern science», September 15–17, 2025, Plovdiv, Bulgaria, P. 68–71 (139 p.)
135. Zubareva G. Regulatory and legal basis for regulating issues of human resource security management in business in Ukraine. *Economics and Management Organization*. 2024. P. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.1>
136. Soroka O.V. Ensuring personnel security as a function of personnel management. *Bulletin of Social and Economic Research: Collection of Scientific*

Papers. Odessa: Odessa National Economic University. 2018. No. 4(68). P. 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)

137. Україна отримає оновлений Трудовий кодекс – Уряд ухвалив рішення. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-onovlenyi-trudovyi-kodeks-uriad-ukhvalyv-rishennia>

138. CMS. Trade secret laws, regulations & directives in Ukraine. 2022. URL: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-trade-secrets/ukraine>

139. DLF attorneys-at-law. Protection of trade secrets in Ukraine. 2022. URL: <https://dlf.ua/en/protection-of-trade-secrets-in-ukraine/>

140. Svetlichny O.P. Legal regulation of commercial secrets as an interbranch institute in the system of law and legislation of Ukraine. *Environmental Science*. 2020. No. 11(4). P. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2020.04.008>

141. European Data Protection Board. Guidelines on the implementation of GDPR principles. 2023. URL: <https://edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/guidelines>

142. KPMG. Global HR practices and anti-poaching policies: Trends and recommendations. 2022. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/07/hr-practices.html>

143. Онищенко С.В., Маслій О.А., Глушко А.Д., Черв'як А.В. Загрози соціально-економічній безпеці України: монографія. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. 375 с.

144. Гайдаш О.С. Кадрова безпека підприємств України в умовах глобальних викликів. Молодіжна наука: інновації та драйглобальні виклики // Збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 82–83 (785 с.).

145. Маслій О., Гайдаш О. Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 233–242. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).4036](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).4036)

146. Маслій О., Галушка Р. Ієрархічний аналіз ризиків і загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. №. 198. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.69-75>

147. International Labour Organization. Global labour market to deteriorate further as Ukraine conflict and other crises. Geneva: ILO. 2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/global-labour-market-deteriorate-further-ukraine-conflict-and-other-crises-0>

148. Kovbych T, Filipenko A, Mazurenko V, Ushenko N, Polischuk L. IT sector the labor market of Ukraine in the conditions of global digitalization. *National Institute Economic Review*. 2025. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1017/nie.2025.10>

149. Zaloznova Y., Pankova O., Ostafiichuk Y. Global and Ukrainian Labour Markets in the Face of Digitalization Challenges and the Threats of the COVID-19 Pandemic. *Virtual Economics*. The London Academy of Science and Business. 2020. Vol. 3(4). P. 106–130. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(6\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(6))

150. Bondar-Pidhurska O., Glebova A., Yudicheva O., Konovalova N.S. Driving forces of success for sustainable entrepreneurship: Ukraine’s experience. In *New Trends in Contemporary Economics, Business and Management. Selected Proceedings of the 14th International Scientific Conference “Business and Management 2024”*. 2024. P. 353–361. DOI: <https://doi.org/10.3846/bm.2024.1278>

151. WEF. Global Cybersecurity Outlook 2025. Geneva. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf

152. Rowe B.I. Transnational state-sponsored cyber economic espionage. *Journal of Cybersecurity Studies*. 2019. No. 5(2). P. 87–104. URL: https://digitalcommons.tamusa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=crim_faculty

153. Ford K. Surveying cyber espionage: A growing threat to national security. *Hastings Science & Technology Law Journal*. 2025. Vol. 17(1). P. 45–72. URL: https://repository.uclawsf.edu/hastings_science_technology_law_journal/vol16/iss2/5

154. VoxUkraine. Ukrainian Migrants: Spending, Employment, and Impact on Host Country Economies. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-migrants-spending-employment-and-impact-on-host-country-economies?utm.com>
155. World Migration Report 2022. Geneva : International Organization for Migration, 2021. 522 p. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3951157?v=pdf>
156. Офіційний сайт EUROSTAT. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
157. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
158. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд. Вересень 2024 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku>
159. BRDO. Revitalizing the Labour Market and Human Capital Development: Ukraine Is Developing an Employment Strategy. 2025. URL: <https://brdo.com.ua/en/news/aktyvizatsiya-rynku-pratsi-i-rozvytok-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-rozroblyayut-strategiyu-zajnyatosti-naselennya/?utm.com>
160. У 2025 році в Україні кількість смертей майже втричі перевищила народжуваність. Липень, 2025. URL: <https://agroreview.com/content/2025-roczy-ukrayini-kilkist-smertej/>
161. Мороз С.Г., Цимбал Д.О. Оцінка та аналіз рівня неофіційного працевлаштування в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-73-80>
162. Institute for Global Change. Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. 2025. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home?utm.com>
163. International Labour Organization. Inclusive labour markets for job creation in Ukraine. 2025. URL: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/inclusive-labour-markets-job-creation-ukraine?utm.com>
164. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics*

Ecology Socium. 2024. Vol. 8. P. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>

165. Ukrainian Labour Market Profile. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>

166. Yıldız S. Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 2023. No. 9(70). P. 3180–3190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>

167. Скибун О.Ж., Гайдур Г.І., Гахов С.О. Аналіз використання концепції BYOD в корпоративних інформаційних системах. *Сучасний захист інформації*. 2024. № 1(57). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.010006>

168. Козаченко Г.В., Ілляшенко О.В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 25–28.

169. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>

170. Момот Т.В., Чжан Х.Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.

171. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.

172. Новик І.В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 130–134.

173. Урдуханов Р. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.11>

174. Зачосова Н., Носань Н., Кімлик В. Методологія досліджень проблем менеджменту в управлінні мотиваційною складовою кадрової

безпеки бізнесу. *Вісник Сумського аграрного національного університету*. 2024. № 2(98). С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.6>

175. Гавкалова Н.Л., Бушман Т.С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107–113. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-107_113.pdf

176. Панченко В.А. Методологія оцінювання кадрової безпеки підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2018. № 54. С. 99–104. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1950>

177. Панченко В.А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4(56). С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-89-97>

178. Власенко Т. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: фактори ефективності та особливості підтримки. *Журнал «Український журнал прикладної економіки та технологій»*. 2024. №3. С. 270–274. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>

179. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>

180. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>

181. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України. Київський політехнічний інститут*. 2015. № 12. С. 181–189.

182. Смоквіна Г.А., Осипчук Х.А. Досвід розвинених країн з питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України. *Економіка: реалії часу*.

Науковий журнал. 2014. № 5 (15). С. 53–58. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>

183. Зачосова Н. Аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу у безпеку орієнтованому управлінні бізнес-процесами під час відновлення національної економічної безпеки. *Економіка і регіон.* 2024. № 1(92). С. 251–259. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3337](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3337)

184. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>

185. Про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних): регламент європейського парламенту і ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text

186. Сугак Т.О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2022. Т. 27. Вип. 3. С. 84–87.

187. Ченуша О.С. Діагностика впливу компетентності персоналу на економічну безпеку нафтопереробних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2018. № 12. С. 137–142.

188. Qin N., Dongmin K. Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital.* 2021. No. 4. P. 513–553. DOI: <https://doi.org/10.1086/716344>

189. Collin M., Weil D.N. The Effect of Increasing Human Capital Investment on Economic Growth and Poverty: A Simulation Exercise. *Journal of Human Capital.* 2020. No. 1. P. 43–83. DOI: <https://doi.org/10.1086/708195>

190. Чайкіна А.О., Маслій О.А., Черв'як А.В. Сучасні драйвери підвищення економічної безпеки країни в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2(49). С. 307–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-49>

191. Malynovska G., Pawlik J., Kis G., Wolniak R., Kis S., Yatsiuk O., Bembenek M. Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(6), 2366. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062366>

192. Черняхович С.М., Зачосова Н.В., Герасименко О.М. Вплив психологічних аспектів і стратегій тайм-менеджменту на ефективність і задоволеність персоналу у процесі управління кадровою безпекою бізнесу. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). С. 96–102. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-15

193. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с.

194. Герасименко О.М. Оцінка ризиків на основі фінансової звітності у процесі забезпечення економічної безпеки: ризик-орієнтований підхід. Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України: монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси : вид. Чабаненко Ю.А., 2019. 78–91 с.

195. ISO. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

196. ACCA Global. COSO's enterprise risk management framework. URL: <https://www.accaglobal.com/ubcs/en/student/exam-support-resources/prodipsust-study-resources/technical-articles/coso-erm-framework.html>

197. Slovic P. Perception of Risk. *Science, New Series*. 1987. Vol. 236. Issue 4799. P. 280–285. URL: <https://socsci2.ucsd.edu/~aronatas/project/academic/risk%20slovic.pdf>

198. Centre for the Protection of National Infrastructure (CPNI). Risk assessment for personnel security: a guide. 2009. 3rd edition. 42 p. URL: <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2014/09/0601-CPNI-2009-Risk-assessment-for-personnel-security-a-guide.pdf>

199. Onyshchenko V., Onyshchenko S., Maslii O., Maksymenko A. Systematization of Threats to Financial Security of Individual, Society, Business and the State in Terms of the Pandemic. *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2023. Volume 299. P. 749–760. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-17385-1_63
200. Гайдаш О.С. Цифрові технології як інструмент забезпечення кадрової безпеки підприємств в умовах нестабільності. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНЕУ, 28 березня 2025 р. С. 248–251 (900 с.)
201. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>
202. ApX Machine Learning. Normalization (Min-Max Scaling). URL: <https://apxml.com/courses/intro-feature-engineering/chapter-4-feature-scaling-transformation/normalization-scaling>
203. Матковський С.О., Гринькевич О.С., Вдовин М.Л., Вільчинська О.М., Марець О.Р., Сорочак О.З. Бізнес-статистика: навч. посібник. Київ: Алерта, 2016. 280 с.
204. Паніотто В.І., Максименко В.С., Харченко Н.М. Статистичний аналіз соціологічних даних. К: Вид. дім «КМ Акад.», 2004. 270 с.
205. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 1017–1020. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/211.pdf>
206. Вишенський В.А., Перестюк М.О. Комбінаторика: перші кроки. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2010. 324 с.
207. Балабанов О.С. Відтворення казуальних моделей з даних. Проблеми адекватності структур з прихованими причинами. *Проблеми програмування*. 2020. № 2–3. С. 393–408. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2866/ceur_392-406balabanov40.pdf

208. Діденко І. В., Волік К. В. Бібліометричний аналіз публікацій з питань міграції, економіки та безпеки країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 80–86.

209. Onyshchenko S., Maslii O., Hlusko A., Yanko A., Cherviak A. Social and economic security: threats and strengthening targets. Monograph. Warszawa : E-Sciece space, 2023. 203 p. DOI: <https://doi.org/10.54658/ESS.monograph.2023.pp.1-203>

210. Research Rabbit. URL: <https://researchrabbitapp.com/home>.

211. All-in-One Platform with Advanced Models. URL: <https://www.yeschat.ai/t/research-rabbit>.

212. Гайдаш О.С. Дослідження міграційних процесів та кадрової безпеки підприємств: бібліометричний аналіз. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 22 березня 2025 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2025. С. 25–28 (33 с.).

213. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

214. Український інститут майбутнього. Постійне населення України становить 29 мільйонів осіб – дослідження. URL: <https://inshe.tv/suspilstvo/2023-06-05/769806/>

215. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями роз’язання проблем. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2024. № 2(55). С. 531–545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331>

216. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії російської федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 48(2). С. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>

217. Іжевський П., Кравець І. Міжнародна трудова міграція робочої сили та її вплив на внутрішній ринок праці України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-12>
218. Малиновська О. Міграція населення України в умовах іноземного вторгнення. *Стратегічна панорама*. 2023. № 2. С. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2022.05>
219. Інформаційна панель населення світу, Україна. 2024. URL: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA>
220. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=11
221. Птащенко Л.О., Вовченко О.С. Антикризове управління підприємствами в умовах міграції кадрового потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-55-62>
222. Офіційний сайт EUROSTAT. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
223. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
224. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд. Вересень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku>
225. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
226. Gaydash O. Restoration of Ukraine's human resource potential under intensified migration processes. GCI 2024: Global Challenges and Innovations: Interdisciplinary Approaches to Modern Scientific Issues, Malabon, Metro Manila, Philippines, November 22–25, 2024, 52–56.
227. Назарова Г., Остапчук В. Соціальний діалог в умовах трансформації міжнародного ринку праці та викликів війни. *Сталий розвиток*

економіки. 2025. № 1(52). С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-11>

228. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

229. Мелих О.Ю. Фінансова безпека держави: сутність, критерії оцінки та превентивні заходи зміцнення. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (2). С. 266–272.

230. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 257–267. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.192866>

231. Полякова О.Ю. Виклики, загрози та ризики у контексті резильєнтності економіки. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-126-134>

232. Глебова А. Управління командою сучасного менеджера: від моделей до практики. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 136–146. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3909](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3909)

233. Сучасні методи дослідження нелінійних динамічних систем. Посібник для студентів спеціальностей 123 «Комп'ютерна інженерія» та 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» / О. О. Сердюк. Краматорськ : ДДМА, 2018. 120 с.

234. Капелюшна Т.В. Методологічний концепт управління безпекою підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.69>

235. Скопенко Н.С. Федулова І.В. Ризик-апетит і методи його оцінювання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. Вип. 1 (40). С. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2020.40.3>

236. Вітик Б. Механізм управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-2>
237. Волоснікова Н. М. Антисипативна система управління ресурсним потенціалом. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. 30-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, 19–21 жовтня 2022 р. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. С. 515.
238. Freeman R.E. *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
239. Hollnagel E., Woods D.D., Leveson N. *Resilience engineering : Concepts and precepts*. Aldershot : Ashgate, 2006. 397 p.
240. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 1977–09. Т. 83. No. 2. P. 340—363. DOI: <https://doi.org/10.1086/226550>
241. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383.
242. Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for Resilience. In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. Chapter 7. P: 94–110.
243. Глебова А.О., Гришко В.В. Формування кадрової безпеки та організаційної стійкості організації в умовах цифрових викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
244. Бажал Ю.М. Знаннєва економіка: теорії і державна політика. *Економіка і прогнозування*. 2003. № 3. С. 71–76.
245. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
246. Florida R. *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books. 2002.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «кадрова безпека»

Підхід	Зміст	Основні представники	Типове визначення поняття «кадрова безпека»	Специфіка
1	2	3	4	5
Захисний	Кадрова безпека розглядається як стан захищеності підприємства від кадрових загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом	Швець І.Б. [9, 10], Коптева Г.М. [11], Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. [12], Назарова Г.В. [13]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ліквідації або зниження ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому	Акцентує увагу на захисних механізмах, розглядає персонал як потенційне джерело загроз, орієнтується на мінімізацію кадрових ризиків
Ресурсний	Кадрова безпека досліджується через забезпечення ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу організації	Мігус І.П. [14, 15], Литовченко О.Ю. [16], Вервон Б., Шварц Д., Герстатт К. [17], Єременко А.О., Полозова Т.В. [18]	Кадрова безпека – це сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії або обставини, пов'язані з людським фактором, відсутні або зведені до рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, його майну, персоналу, іміджу чи інфраструктурі	Розглядає персонал як стратегічний ресурс, фокусується на позитивних аспектах використання людського капіталу, інтегрується з концепцією управління талантами

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
Процесний	Кадрова безпека визначається як неперервний процес запобігання та мінімізації впливу загроз на стан та діяльність підприємства	Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Лашенко О.М. [19], Подлужна Н.О. [20], Алькема В.Г. [21], Аблязова Н.Р. [22]	Кадрова безпека – це процес діяльності, спрямований на досягнення цілей системи управління персоналом шляхом запобігання загрозам із боку зовнішнього середовища й усунення ризиків, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом	Підкреслює динамічний характер забезпечення кадрової безпеки, інтегрується в бізнес-процеси, орієнтується на постійне вдосконалення
Системний	Кадрова безпека розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують оптимальний баланс між ефективністю та безпекою персоналу	Лашенко О.Ю. [23], Бурда І.Я. [24], Кавтиш О.П. [25], Вороніна В.Л. [26], Лень О.О. [27]	Кадрова безпека – це підсистема економічної безпеки підприємства, що включає в себе взаємопов'язані і взаємообумовлені елементи, функціонування яких спрямоване на запобігання та подолання загроз, пов'язаних з відбором, найманням та використанням трудових ресурсів підприємства	Акцентує увагу на взаємозв'язках між елементами системи кадрової безпеки, інтегрує її в загальну архітектуру безпеки організації
Стратегічний	Кадрова безпека визначається як компонент стратегічного управління, орієнтований на довгострокову перспективу	Васильєва Л.М. [28], Берк Р.Дж., Купер К.Л. [29], Шандова Н.В., Мешкова-Кравченко Н.В. [30]	Кадрова безпека – це стратегічний напрям, що забезпечує ідентифікацію, мінімізацію та нейтралізацію загроз, пов'язаних з неефективним управлінням персоналом, його	Фокусується на довгострокових аспектах забезпечення кадрової безпеки, інтегрується зі стратегією розвитку організації, підкреслює

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
			інтелектуальним потенціалом та соціально-трудовими відносинами загалом	проактивний характер
Компетентнісний	Кадрова безпека розглядається через призму компетенцій персоналу та їх відповідності потребам організації	Гармаш С.В. [31], Карюк В.І. [32], Шерстюк Р.П. [33]	Кадрова безпека – це стан захищеності підприємства, який забезпечується формуванням компетентнісного профілю персоналу, розвитком безпекових компетенцій та створенням умов для мінімізації ризиків деструктивної поведінки працівників	Акцентує увагу на формуванні та розвитку компетенцій персоналу, інтегрується з системою управління знаннями та навчання
Ризик-орієнтований	Кадрова безпека визначається через призму оцінки та управління кадровими ризиками	Зачосова Н.В., Носань Н.С. [34], Білоус С.П. [35], Подольчак Н.Ю., Цигилик Н.В. [36], Чапл М., Стюарт Дж.М. [37]	Кадрова безпека – це система управління кадровими ризиками підприємства, спрямована на виявлення, оцінку та мінімізацію загроз, пов'язаних з персоналом, що здійснюється шляхом застосування комплексу правових, організаційних, соціально-економічних та технічних методів, засобів та заходів	Фокусується на ідентифікації, оцінці та управлінні кадровими ризиками, використовує інструментарій ризик-менеджменту
Інформаційно-цифровий підхід	Кадрова безпека розглядається в контексті захисту інформаційних активів від внутрішніх	Кіриченко О.А. [38], Кириченко О.А., Сідак В.С. [39], Хаврова К.С. [40],	Кадрова безпека – це складова інформаційної безпеки підприємства, що забезпечує	Акцентує увагу на інформаційних аспектах кадрової безпеки,

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
	загроз та цифрових трансформацій	Кухарська Н.П, Лагун А.Е. [41]	захищеність від ризиків і загроз, пов'язаних із діями або бездіяльністю персоналу щодо інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій	інтегрується з системами управління інформаційною безпекою

Джерело: складено автором на основі зазначених джерел

Додаток Б

Форма розробленої анкети для оцінювання кадрової безпеки підприємств та виявлення основних проблем і загроз

Анкета для оцінювання кадрової безпеки підприємств та виявлення основних проблем і загроз

Дякуємо за згоду взяти участь в опитуванні, присвяченому дослідженню проблематики кадрової безпеки.

Метою опитування є ідентифікація актуальних проблем, ризиків та загроз у сфері кадрової безпеки, а також виявлення практичних підходів до її забезпечення в сучасних умовах. Отримані результати сприятимуть формуванню пріоритетних напрямів удосконалення системи кадрової безпеки на підприємствах.

Просимо Вас обирати ті варіанти відповідей, що найбільшою мірою відповідають Вашим досвіду чи спостереженням. У разі відсутності відповідного варіанта – Ви можете запропонувати власний.

Заповнення анкети займе не більше 5–7 хвилин.

Зірочка () указує, що запитання обов'язкове*

1. До якої вікової групи Ви належите? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- 18-25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- 56-65 років
- 66-75 років
- Більше 75 років

2. Вкажіть, будь ласка, Ваш гендер: *

- Чоловік
- Жінка
- Віддаю перевагу не зазначати

3. Який у Вас рівень освіти? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Загальна середня
- Професійно-технічна
- Вища (бакалавр, магістр)
- Науковий ступінь (кандидат наук, доктор наук)
- Інше: _____

4. В якій галузі Ви працюєте? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Сільське, лісове та рибне господарство
- Промисловість (добувна, переробна, електроенергетика)
- Будівництво
- Оптова та роздрібна торгівля
- Транспорт, логістика, поштові та кур'єрські послуги
- Інформаційні технології та телекомунікації
- Фінансова та страхова діяльність
- Професійна, наукова та технічна діяльність
- Державне управління, оборона, безпека
- Освіта і наука
- Охорона здоров'я та соціальне забезпечення
- Мистецтво, культура, спорт, розваги
- Готельно-ресторанний бізнес, туризм
- Інше: _____

5. В якому макрореєоні України Ви працюєте? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Західний регіон
- Центральний регіон
- Північний регіон
- Східний регіон
- Південний регіон
- Інше / тимчасово перебуваю за кордоном

6. Чи змінили б Ви регіон, в якому працюєте, за можливості? *

- Так
- Ні

7. Яка форма власності підприємства/організації, яке Ви представляєте? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Державна
- Приватна
- Інше: _____

8. До якого типу підприємства за масштабом діяльності належить організація, в якій Ви працюєте? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Малий бізнес
- Середній бізнес
- Великий бізнес
- Важко відповісти / Не маю такої інформації

9. Який період часу Ви працюєте на поточному підприємстві? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Менше 1 року
- Від 1 до 3 років
- Від 3 до 5 років
- Від 5 до 10 років
- Понад 10 років

10. Який з наведених варіантів найточніше відображає Вашу поточну посаду на підприємстві? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Керівник (директор, начальник відділу тощо)
- Заступник керівника
- Фахівець (економіст, юрист, аналітик, інженер тощо)
- Персонал із функціями обслуговування або підтримки (технічний персонал, охорона тощо)
- Інше: _____

11. Який із перелічених напрямів діяльності найкраще описує роботу Вашого бізнесу/підприємства/відділу? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Освіта/навчання
- Обслуговування клієнтів
- Фінанси/бухгалтерський облік
- Інформаційна система управління
- Продажі/маркетинг
- Управління кадрами
- Виробництво

12. Наскільки Ви задоволені своєю посадою? **(Оберіть один варіант відповіді)*

- Надзвичайно задоволений(а)
- Задоволений(а)
- Важко відповісти
- Незадоволений(а)
- Надзвичайно незадоволений(а)

13. Чи піддавались Ви наступним видам переслідування або дискримінації під час роботи? **(Оберіть один або кілька варіантів)*

- Вікова дискримінація
- Сексуальне домагання
- Расова дискримінація
- Статева дискримінація
- Ніколи не стикався(лась) з жодним із зазначених проявів

14. Які, на Вашу думку, основні причини припинення трудових відносин із працівниками на Вашому підприємстві? **(Оберіть один або кілька варіантів)*

- Власне бажання працівника (за згодою сторін або за власною ініціативою)
- Невідповідність працівника займаній посаді або спеціальності
- Порушення трудової дисципліни (прогули, неналежне виконання обов'язків тощо)
- Виїзд за кордон у зв'язку з воєнним станом або іншими обставинами
- Мобілізація або залучення до служби в умовах воєнного стану
- Інше: _____

15. Оцініть, будь ласка, значущість кожного з наведених чинників у формуванні плинності кадрів на Вашому підприємстві. *

(Оцініть кожен пункт за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім не впливає, 5 – має вирішальний вплив)

	1	2	3	4	5
Неконструктивний стиль управління, авторитарні або неефективні методи керівництва	<input type="radio"/>				
Непрофесійний або формальний підхід до відбору кандидатів на вакантні посади	<input type="radio"/>				
Відсутність можливостей для кар'єрного та професійного зростання	<input type="radio"/>				
Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; відчужене або недобррозичливе ставлення з боку керівництва	<input type="radio"/>				
Важкі або погіршені умови праці (перевантаження, відсутність ресурсів тощо)	<input type="radio"/>				
Порушення трудової дисципліни, безвідповідальна або деструктивна поведінка працівників	<input type="radio"/>				
Низький рівень заробітної плати, відсутність чітких і справедливих критеріїв преміювання	<input type="radio"/>				

Економічна нестабільність діяльності підприємства, затримки у виплаті зарплати	<input type="radio"/>				
Погіршення іміджу та ділової репутації підприємства серед працівників і на ринку праці	<input type="radio"/>				
Відсутність механізмів бронювання військовозобов'язаних працівників	<input type="radio"/>				
Небезпечні умови праці (відсутність укриттів, порушення правил безпеки під час повітряної тривоги тощо)	<input type="radio"/>				

16. Як би Ви оцінили рівень заробітної плати на Вашому підприємстві порівняно з середніми показниками по регіону та галузі? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Нижчий за середній (наближений до мінімального рівня)
- Відповідає середньому рівню по регіону та галузі
- Вищий за середній рівень по регіону та галузі

17. Як Ви оцінюєте рівень підтримки та мотивації працівників на підприємстві в умовах воєнного стану? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Високий – працівники отримують системну підтримку та належну мотивацію
- Достатній – підтримка й мотивація загалом відповідають очікуванням
- Середній – підтримка обмежена, мотивація нестабільна
- Низький – відсутність належної уваги до потреб персоналу, високий ризик звільнень

18. Чи здійснюється на підприємстві надання психологічної підтримки працівникам, зокрема в умовах стресу та війни? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Так, підприємство реалізує програми психологічної підтримки, включаючи консультування та психологічні тренінги для працівників
- Так, проте програми психологічної підтримки доступні обмежено або лише за запитом працівників
- Ні, психологічна підтримка працівникам не надається
- Не знаю/немає інформації

19. Чи реалізує підприємство програми з перенавчання або перекваліфікації кадрів? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Так, підприємство має регулярні програми перенавчання та перекваліфікації для працівників
- Так, але програми проводяться рідко або за запитом
- Ні, такі програми не реалізуються
- Не знаю/немає інформації

20. У який період Ви особисто проходили перенавчання або підвищення кваліфікації? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Протягом останнього року
- Впродовж 1-2 років тому
- Більше ніж 2 роки тому
- Не проходив(ла) перенавчання або підвищення кваліфікації

21. Як Ви оцінюєте рівень захищеності персональних даних на підприємстві? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Високий – на підприємстві реалізовано сучасні та ефективні заходи для захисту персональних даних, що відповідають вимогам законодавства та міжнародним стандартам
- Середній – захист персональних даних є достатнім, проте потребує вдосконалення в окремих аспектах
- Низький – на підприємстві є значні прогалини в захисті персональних даних, існують ризики для їх безпеки
- Не знаю/немає інформації

22. Як Ви оцінюєте рівень виконання вимог трудового законодавства та стандартів безпеки на підприємстві? *

(Оберіть один варіант відповіді)

- Високий – всі вимоги виконуються без порушень, є чітка система контролю
- Середній – вимоги виконуються в основному, але є окремі недоліки
- Низький – існують значні порушення трудового законодавства та стандартів безпеки
- Не знаю/немає інформації

23. Чи є на підприємстві конкретні заходи, спрямовані на запобігання внутрішнім загрозам (шахрайство, корупція, порушення етики)? *

(Оберіть один або кілька варіантів відповіді)

- Розроблено політику боротьби з шахрайством та корупцією, яка регулярно оновлюється
- Проводяться регулярні перевірки фінансових та кадрових процесів для виявлення порушень
- Існує система анонімних повідомлень для працівників щодо порушень етики та законодавства
- Проводяться тренінги та семінари для працівників щодо етики та поведінки на робочому місці
- Проводиться внутрішній контроль щодо запобігання конфлікту інтересів серед керівників та працівників
- Розроблено кодекс етики, який затверджений на рівні компанії та обов'язковий для всіх працівників
- Ні, таких заходів немає
- Інше: _____

24. Чи здійснюється регулярний моніторинг кадрової ситуації на підприємстві (аналітика плинності кадрів, обізнаність працівників, рівень їх задоволеності)? *

(Оберіть один варіант відповіді)

Так, здійснюється регулярний моніторинг та аналітика, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми

Так, моніторинг здійснюється, але його результати не завжди враховуються

Ні, моніторинг не здійснюється або здійснюється нерегулярно

Не знаю/немає інформації

25. Згода на обробку персональних даних *

Даю згоду відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» на збір та обробку моїх персональних даних, вказаних у анкеті

Надіслати Очистити форму

Джерело: розроблено автором

Посилання на Google форму анкети:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfgPGoAKL6qKsBcm-Hww0lmHLF6_o3asfWZm9i85P34zcZO2A/viewform?usp=preview

Додаток В

Таблиця В.1

Декомпозиція питань анкети за вимірами кадрової безпеки

Вимір (d)	Сутність	Питання анкети* (прояв ризику кадровій безпеці, i)
Організаційно-управлінський (d_1)	Відображає якість управління персоналом та ефективність організаційних процедур.	14 – причини припинення трудових відносин 15.1 – неконструктивний стиль управління (i_{11}) 15.2 – формальний або непрофесійний відбір кандидатів (i_{12}) 24 – моніторинг кадрової ситуації 23 (частково) – внутрішній контроль, антикорупційні заходи
Соціально-психологічний (d_2)	Відображає поведінкові, мотиваційні та емоційні фактори кадрової стабільності.	6 – готовність змінити регіон роботи 12 – задоволеність посадою 13 – випадки дискримінації чи переслідування 15.3 – відсутність можливостей кар'єрного розвитку (i_{21}) 15.4 – несприятливий психологічний клімат (i_{22}) 15.6 – деструктивна поведінка працівників (i_{23}) 17 – рівень підтримки та мотивації 18 – психологічна підтримка 20 – особисте підвищення кваліфікації
Технологічно-інформаційний (d_3)	Характеризує ризику, пов'язані з цифровим середовищем і інформаційною безпекою.	21 – рівень захищеності персональних даних 15.5 – погіршені умови праці через нестачу ресурсів (у т.ч. технічних та цифрових) (i_{31})
Інституційно-законодавчий (d_4)	Відображає відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства.	22 – виконання трудового законодавства та стандартів безпеки 21 – захист персональних даних (правова складова) 15.10 – відсутність механізмів бронювання працівників (i_{41}) 15.11 – небезпечні умови праці в умовах війни (i_{42}) 23 – антикорупційні та етичні заходи
Ресурсно-фінансовий (d_5)	Відображає економічні можливості підприємства підтримувати кадрову стабільність.	16 – рівень заробітної плати 19 – програми перекваліфікації 15.7 – низька заробітна плата (i_{51}) 15.8 – економічна нестабільність підприємства (i_{52}) 15.9 – погіршення іміджу роботодавця (i_{53})

Джерело: розроблено автором

* Для кожного ризику (i) завдяки питанням анкети буде отримано три агреговані оцінки: ймовірність прояву ризику (P_{ai}); сила впливу (I_{ai}); керованість/вразливість (M_{ai}/V_{ai}).

Додаток Г

Результати безособового онлайн-анкетування закритої форми із застосуванням сервісу Google Forms

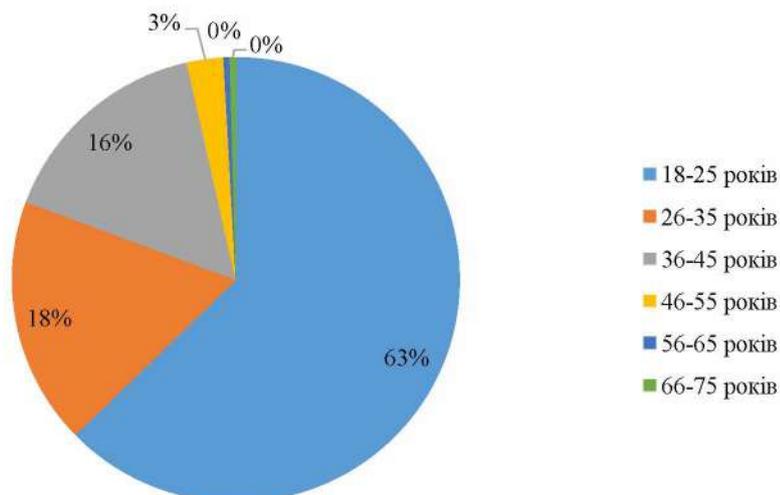


Рис. Г.1. Частка відповідей респондентів на питання «До якої вікової групи Ви належите?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

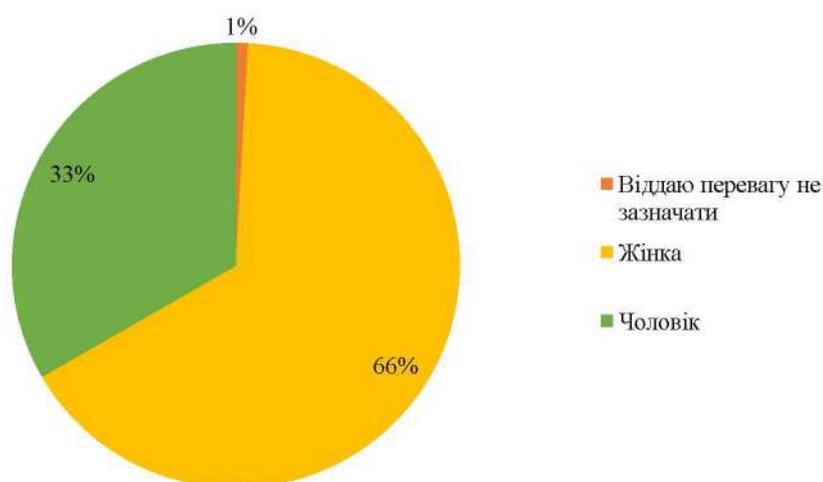


Рис. Г.2. Частка відповідей респондентів на питання «Вкажіть, будь ласка, Ваш гендер»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

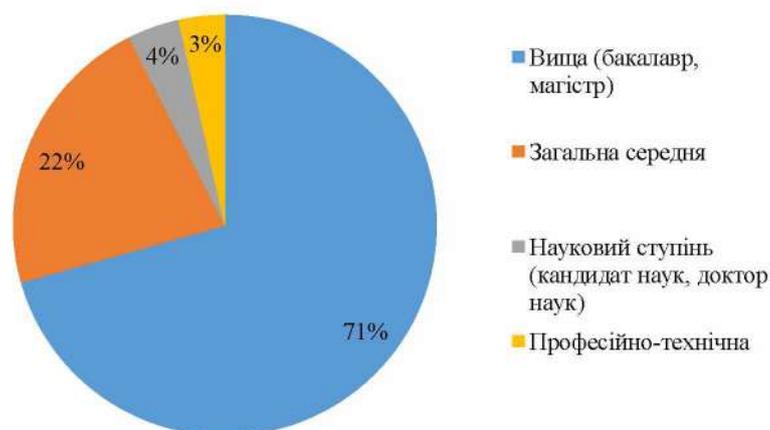


Рис. Г.3. Частка відповідей респондентів на питання «Який у Вас рівень освіти?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування



Рис. Г.4. Частка відповідей респондентів на питання «В якому макрорегіоні України Ви працюєте?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

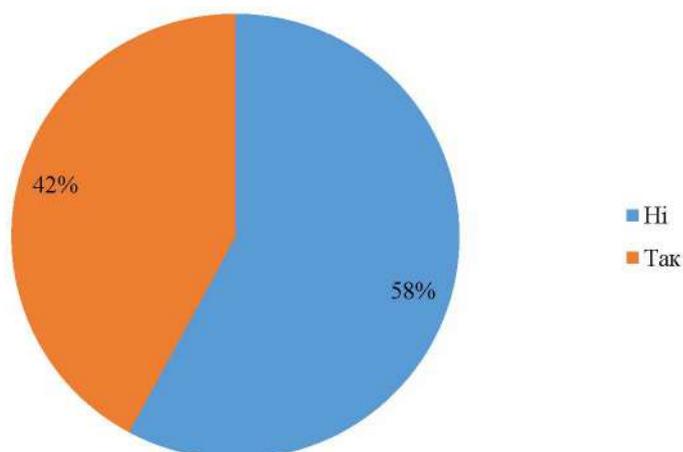


Рис. Г.5. Частка відповідей респондентів на питання «Чи змінили б Ви регіон, в якому працюєте, за можливості?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

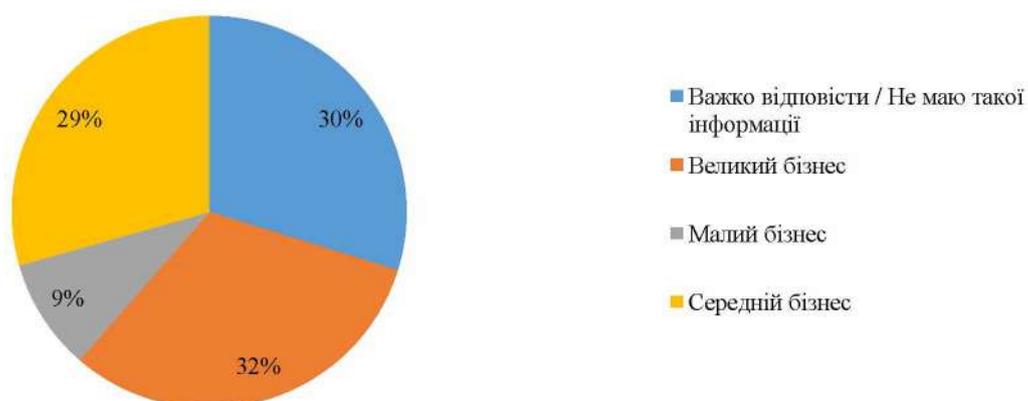


Рис. Г.6. Частка відповідей респондентів на питання «До якого типу підприємства за масштабом діяльності належить організація, в якій Ви працюєте?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

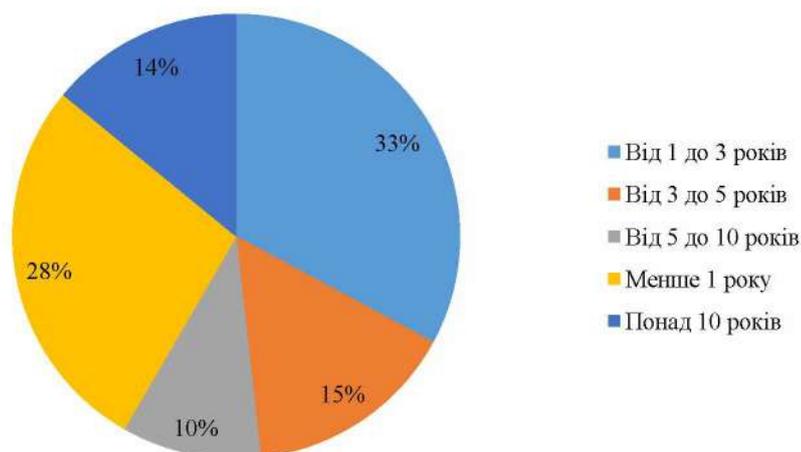


Рис. Г.7. Частка відповідей респондентів на питання «Який період часу Ви працюєте на поточному підприємстві?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

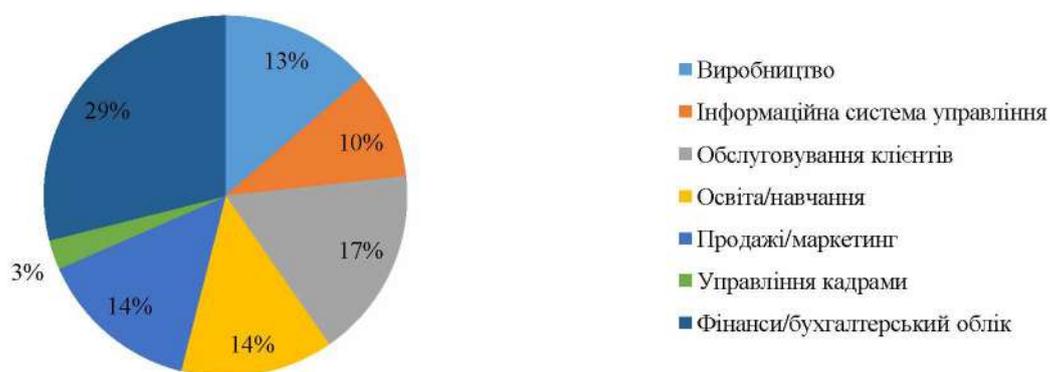


Рис. Г.8. Частка відповідей респондентів на питання «Який із перелічених напрямів діяльності найкраще описує роботу Вашого бізнесу/підприємства/відділу?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

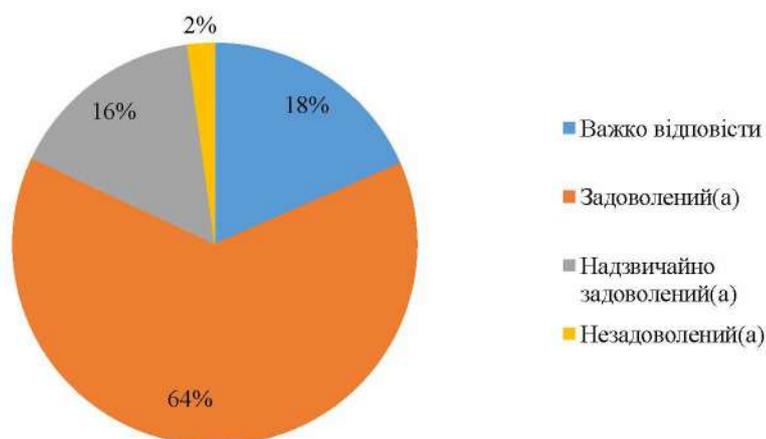


Рис. Г.9. Частка відповідей респондентів на питання «Наскільки Ви задоволені своєю посадою?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

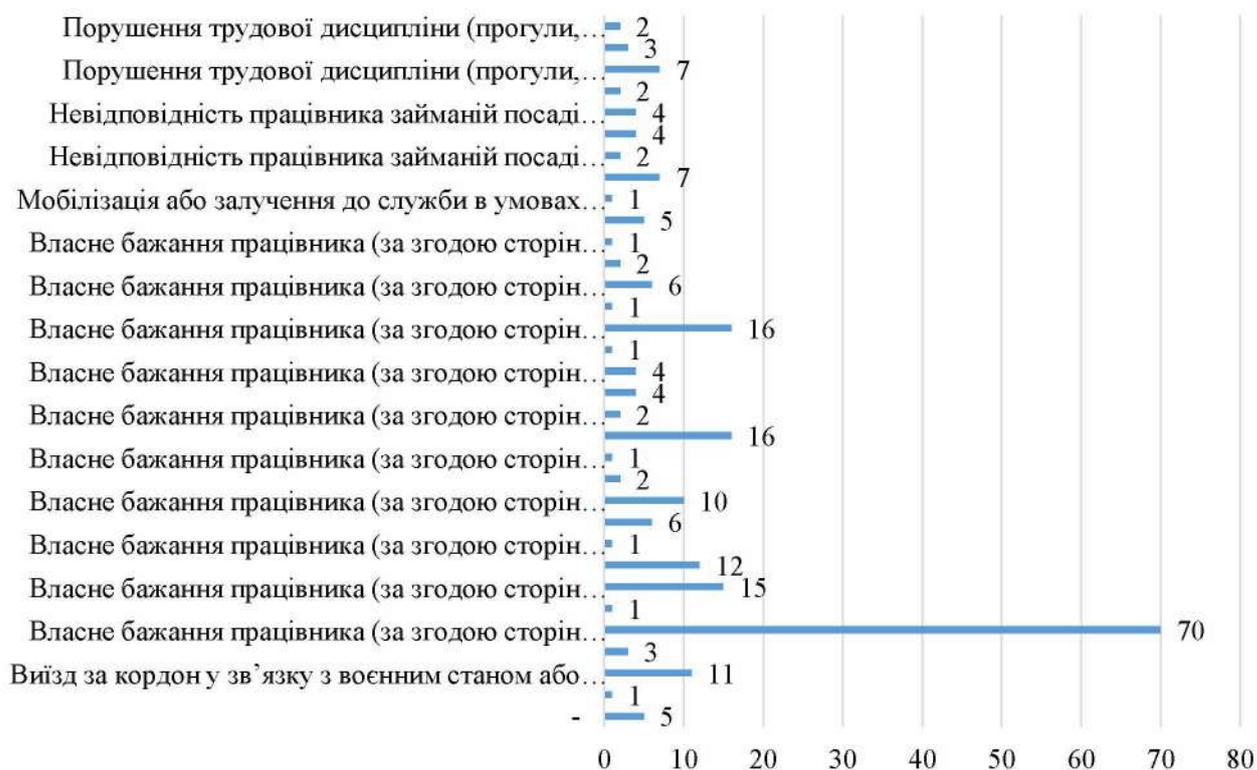


Рис. Г.10. Розподіл відповідей респондентів на питання «Які, на Вашу думку, основні причини припинення трудових відносин із працівниками на Вашому підприємстві?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

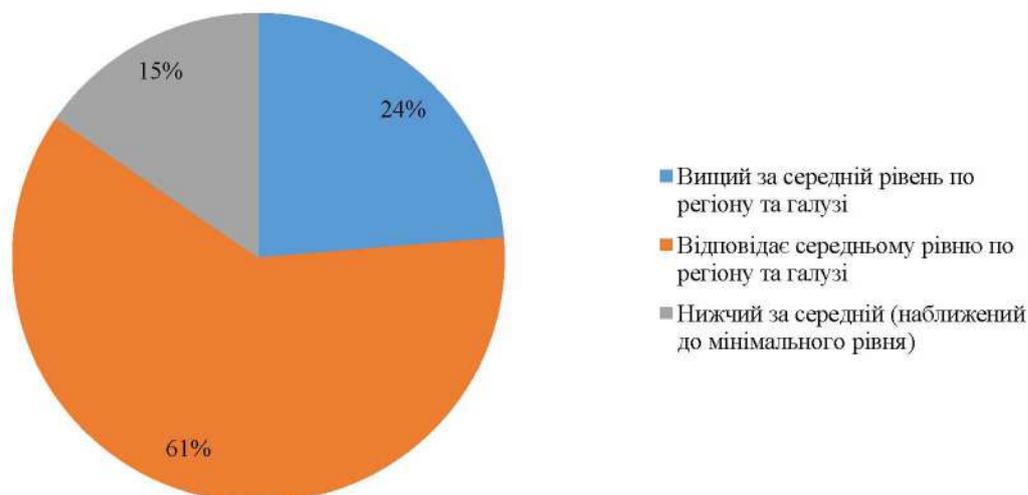


Рис. Г.11. Частка відповідей респондентів на питання «Як би Ви оцінили рівень заробітної плати на Вашому підприємстві порівняно з середніми показниками по регіону та галузі?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

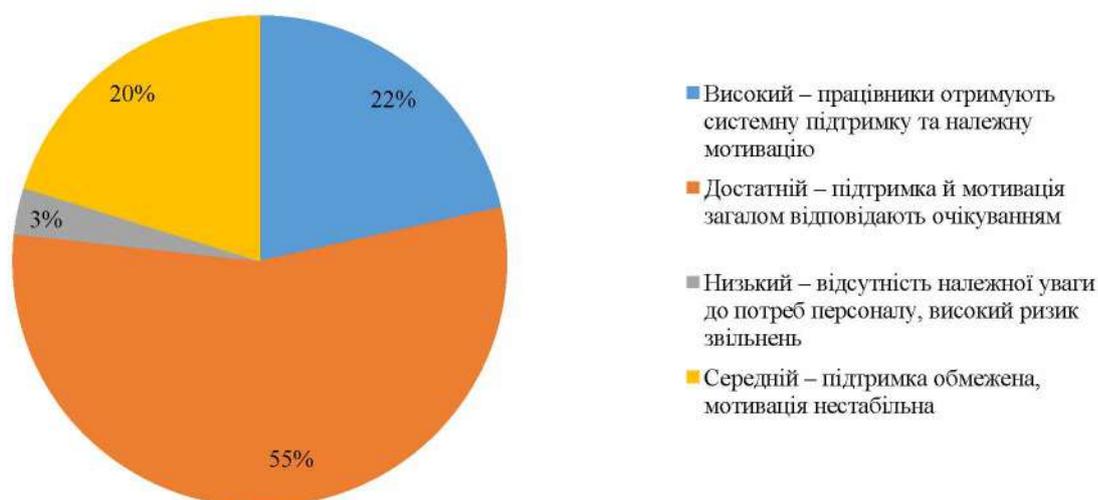


Рис. Г.12. Частка відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень підтримки та мотивації працівників на підприємстві в умовах воєнного стану?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

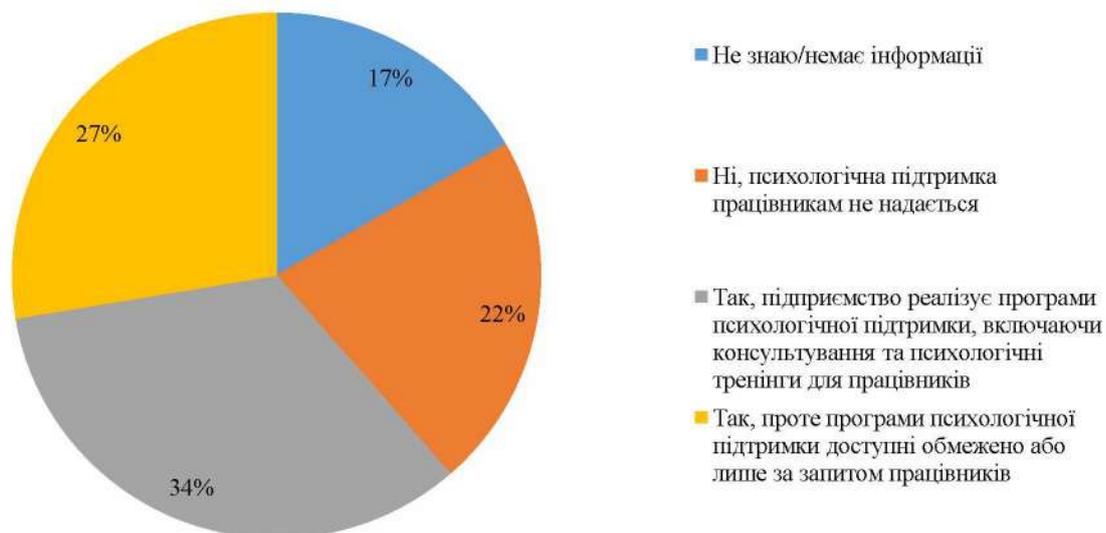


Рис. Г.13. Частка відповідей респондентів на питання «Чи здійснюється на підприємстві надання психологічної підтримки працівникам, зокрема в умовах стресу та війни?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

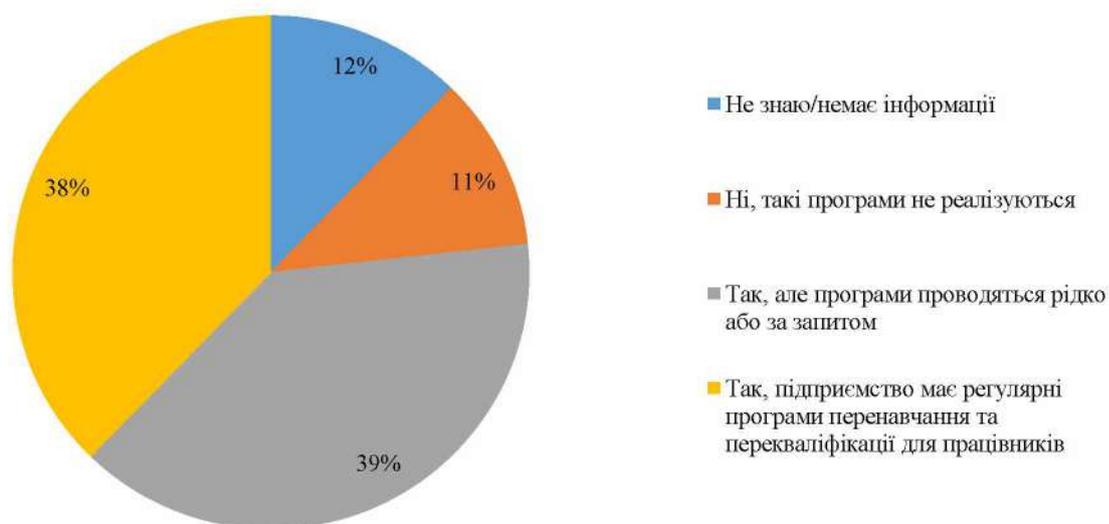


Рис. Г.14. Частка відповідей респондентів на питання «Чи реалізує підприємство програми з перенавчання або перекваліфікації кадрів?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

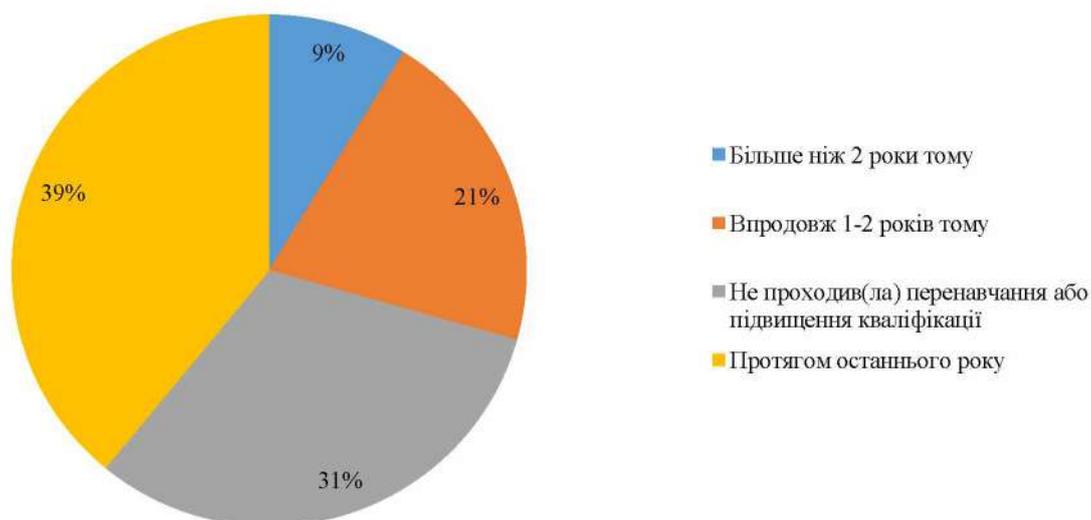


Рис. Г.15. Частка відповідей респондентів на питання «У який період Ви особисто проходили перенавчання або підвищення кваліфікації?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

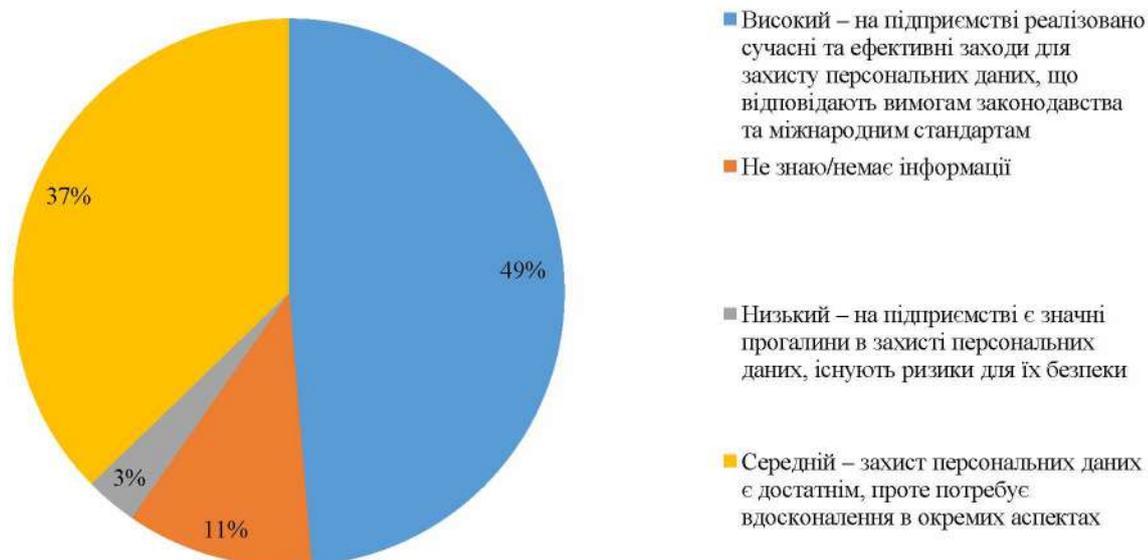


Рис. Г.16. Частка відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень захищеності персональних даних на підприємстві?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

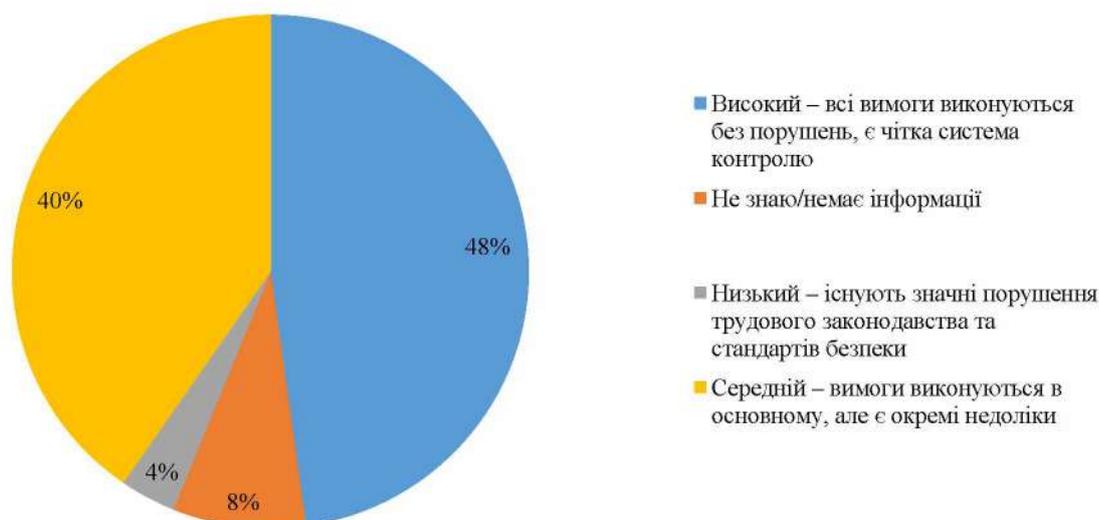


Рис. Г.17. Частка відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень виконання вимог трудового законодавства та стандартів безпеки на підприємстві?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

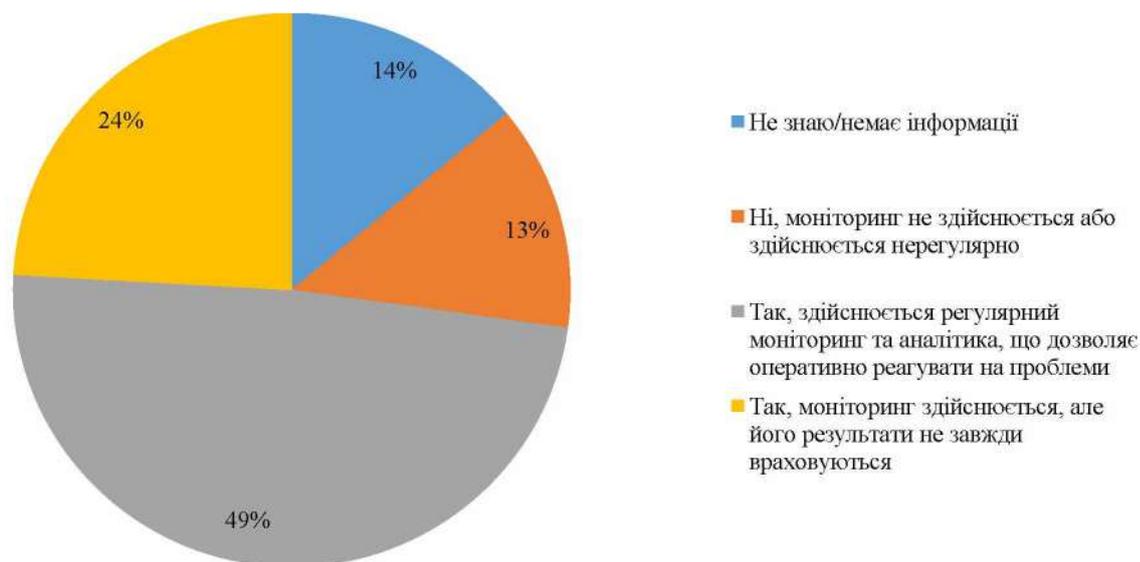


Рис. Г.18. Частка відповідей респондентів на питання «Чи здійснюється регулярний моніторинг кадрової ситуації на підприємстві (аналітика плинності кадрів, обізнаність працівників, рівень їх задоволеності)?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Додаток Д

Таблиця Д.1

Шкали переведення вербальних (якісних) відповідей респондентів у числові бали

Шкала оцінювання впливу факторів плинності кадрів (питання 15)	
<i>Вербальна інтерпретація</i>	<i>Бал (1–5)</i>
зовсім не впливає	1
впливає не суттєво	2
помірно впливає	3
суттєво впливає	4
має вирішальний вплив	5
Шкала оцінювання рівня заробітної плати порівняно з середнім по регіону/галузі (питання 16)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Вищий за середній рівень по регіону та галузі	5
Відповідає середньому рівню по регіону та галузі	3
Нижчий за середній (наближений до мінімального рівня)	1
Шкала оцінювання рівня підтримки та мотивації персоналу (питання 17)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Високий – працівники отримують системну підтримку та належну мотивацію	5
Достатній – підтримка й мотивація загалом відповідають очікуванням	4
Середній – підтримка обмежена, мотивація нестабільна	3
Низький – відсутність належної уваги до потреб персоналу, високий ризик звільнень	1
Шкала оцінювання рівня психологічної підтримки (питання 18)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Так, підприємство реалізує програми психологічної підтримки, включаючи консультування та психологічні тренінги для працівників	5
Так, проте програми психологічної підтримки доступні обмежено або лише за запитом працівників	4
Ні, психологічна підтримка працівникам не надається	1
Не знаю/немає інформації*	-
Шкала оцінювання рівня реалізації програми перенавчання/перекваліфікації (питання 19)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Так, підприємство має регулярні програми перенавчання та перекваліфікації для працівників	5
Так, але програми проводяться рідко або за запитом	4
Ні, такі програми не реалізуються	1
Не знаю/немає інформації*	-

Шкала оцінювання частоти проходження перенавчання/підвищення кваліфікації (питання 20)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Протягом останнього року	5
Впродовж 1-2 років тому	4
Більше ніж 2 роки тому	3
Не проходив(ла) перенавчання або підвищення кваліфікації	1
Шкала оцінювання рівня захищеності персональних даних (питання 21)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Високий – на підприємстві реалізовано сучасні та ефективні заходи для захисту персональних даних, що відповідають вимогам законодавства та міжнародним стандартам	5
Середній – захист персональних даних є достатнім, проте потребує вдосконалення в окремих аспектах	3
Низький – на підприємстві є значні прогалини в захисті персональних даних, існують ризики для їх безпеки	1
Не знаю/немає інформації*	-
Шкала оцінювання рівня виконання вимог трудового законодавства та стандартів безпеки (питання 22)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Високий – всі вимоги виконуються без порушень, є чітка система контролю	5
Середній – вимоги виконуються в основному, але є окремі недоліки	3
Низький – існують значні порушення трудового законодавства та стандартів безпеки	1
Не знаю/немає інформації*	-
Шкала оцінювання рівня моніторингу кадрової ситуації (питання 24)	
<i>Варіант відповіді</i>	<i>Бал (1–5)</i>
Так, здійснюється регулярний моніторинг та аналітика, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми	5
Так, моніторинг здійснюється, але його результати не завжди враховуються	4
Ні, моніторинг не здійснюється або здійснюється нерегулярно	1
Не знаю/немає інформації*	-

Джерело: розроблено автором

*Відповіді типу «Не знаю / немає інформації» інтерпретовано як відсутність валідної оцінки досліджуваного явища, а не як його середній рівень. Тому такі відповіді закодовано як пропуски (missing values). Це дозволяє уникнути штучного зміщення середніх значень та зберегти змістову чистоту показників. Частка таких відповідей додатково розглядається як індикатор поінформованості працівників щодо відповідних управлінських практик.

**Шкала переведення відповідей на питання 23 щодо заходів запобігання
внутрішнім загрозам***

Заходи (обрані варіанти)	Додавання до Σ заходів
Проводяться регулярні перевірки фінансових та кадрових процесів для виявлення порушень	1
Проводяться тренінги та семінари для працівників щодо етики та поведінки на робочому місці	1
Розроблено кодекс етики, який затверджений на рівні компанії та обов'язковий для всіх працівників	1
Розроблено політику боротьби з шахрайством та корупцією, яка регулярно оновлюється	1
Існує система анонімних повідомлень для працівників щодо порушень етики та законодавства	1
Проводиться внутрішній контроль щодо запобігання конфлікту інтересів серед керівників та працівників	1
Ні, таких заходів немає	0 ($\Sigma=0$)
Не маю інформації / Не знаю / «-»	-

Джерело: розроблено автором

*Питання 23 (Q23) допускає вибір кількох варіантів. Для формалізації побудовано індекс контролю С як частку наявних заходів із переліку базових практик внутрішнього контролю (максимум 6). Кожний захід зараховується як 1 бал; відсутність заходів – 0. Далі: $C = (\Sigma \text{ заходів})/6$, а дефіцит контролю (ризиковий індикатор) визначається як $z_{Q23} = 1 - C$.

За потреби для подальших розрахунків керованості допускається переведення індексу С у шкалу 1–5: $M23 = 1 + 4 \cdot C$.

Додаток Е

Таблиця Е.1

Матриця проксі-індикаторів (непрямих індикаторів) для розрахунку
композитного показника ймовірності ризику P_{di}

Вимір (група) ризиків кадровій безпеці підприємств	Прояв та код ризику (див. таблицю В.1)	P_{di}^{norm} (проксі-індикатори та ваги)*	P_{di} (зворотне масштабування)
Організаційно- управлінський	неконструктивний стиль управління (11)	$P_{11}^{norm} = 0.5 \cdot z(Q17) + 0.3 \cdot z(Q24) + 0.2 \cdot z_{Q23}$	$P_{11} = 1 + 4 \cdot P_{15.1}^{norm}$
	формальний або непрофесійний відбір кандидатів (12)	$P_{12}^{norm} = 0.6 \cdot z_{Q23} + 0.4 \cdot z(Q24)$	$P_{12} = 1 + 4 \cdot P_{15.2}^{norm}$
Соціально- психологічний	відсутність можливостей кар'єрного розвитку (21)	$P_{21}^{norm} = 0.5 \cdot (z(Q19) + z(Q20)) / 2 + 0.3 \cdot z(Q17) + 0.2 \cdot z_{Q23}$	$P_{21} = 1 + 4 \cdot P_{21}^{norm}$
	несприятливий психологічний клімат (22)	$P_{22}^{norm} = 0.6 \cdot z(Q18) + 0.4 \cdot z(Q17)$	$P_{22} = 1 + 4 \cdot P_{22}^{norm}$
	деструктивна поведінка працівників (23)	$P_{23}^{norm} = 0.5 \cdot z(Q17) + 0.3 \cdot z(Q24) + 0.2 \cdot z_{Q23}$	$P_{23} = 1 + 4 \cdot P_{23}^{norm}$
Технологічно- інформаційний	погіршені умови праці через нестачу ресурсів (у т.ч. технічних та цифрових) (31)	$P_{31}^{norm} = 0.6 \cdot z(Q17) + 0.4 \cdot z_{Q23}$	$P_{31} = 1 + 4 \cdot P_{31}^{norm}$
Інституційно- законодавчий	відсутність механізмів бронювання працівників (41)	$P_{41}^{norm} = 0.7 \cdot z(Q22) + 0.3 \cdot z_{Q23}$	$P_{41} = 1 + 4 \cdot P_{41}^{norm}$
	небезпечні умови праці в умовах війни (42)	$P_{42}^{norm} = 0.7 \cdot z(Q21) + 0.3 \cdot z_{Q23}$	$P_{42} = 1 + 4 \cdot P_{42}^{norm}$
Ресурсно- фінансовий	низька заробітна плата (51)	$P_{51}^{norm} = 0.7 \cdot z(Q16) + 0.3 \cdot z(Q17)$	$P_{51} = 1 + 4 \cdot P_{51}^{norm}$
	економічна нестабільність підприємства (52)	$P_{52}^{norm} = 0.6 \cdot z(Q16) + 0.4 \cdot z_{Q23}$	$P_{52} = 1 + 4 \cdot P_{52}^{norm}$
	погіршення іміджу роботодавця (53)	$P_{53}^{norm} = 0.6 \cdot z(Q17) + 0.4 \cdot z_{Q23}$	$P_{53} = 1 + 4 \cdot P_{53}^{norm}$

Джерело: розроблено автором

* Примітка: Q17 – мотивація/підтримка; Q24 – моніторинг кадрової ситуації; Q23 – заходи запобігання внутрішнім кадровим загрозам; Q19 – програми перекваліфікації; Q20 – перенавчання; Q18 – психологічна підтримка; Q21 – захист персональних даних; Q22 – дотримання трудового законодавства; Q16 – рівень оплати праці.

Таблиця Е.2

Матриця індикаторів для розрахунку показника керованості ризику M_{di}

Вимір (група) ризиків кадровій безпеці підприємств	Зміст керованості у вимірі	Набір індикаторів для виміру (S_d)	Формула інтегральної оцінки керованості виміру, M_d	Визначення керованості конкретного ризику у вимірі, M_{di}
Організаційно-управлінський	керованість визначається наявністю системного моніторингу і HR-аналітики, що є ядром превентивного управління кадровими ризиками	$S_1\{Q24\}$	$M_1 = \overline{Q24}$	$M_{11} =$ $M_{12} = M_1$
Соціально-психологічний	керованість формується через мотиваційно-підтримувальний контур і розвиток персоналу: мотивація, психологічна підтримка, програми навчання/перенавчання	$S_2\{Q17, Q18, Q19, Q20\}$	$M_2 =$ $\text{mean}(Q17,$ $Q18, Q19, Q20)$	$M_{21} =$ $M_{22} =$ $M_{23} = M_2$
Технологічно-інформаційний	відображає технологічну готовність і здатність організації забезпечити належну організацію праці в умовах цифровізації.	$S_3\{Q21, Q24\}$	$M_3 =$ $\text{mean}(Q21,$ $Q24)$	$M_{31} = M_3$
Інституційно-законодавчий	дотримання трудового законодавства та відповідність вимогам захисту персональних даних	$S_4\{Q22, Q21\}$	$M_4 =$ $\text{mean}(Q22,$ $Q21)$	$M_{41} =$ $M_{42} = M_4$
Ресурсно-фінансовий	керованість відображає здатність забезпечити конкурентні умови утримання персоналу і розвиток компетенцій	$S_5\{Q16, Q19, Q20\}$	$M_4 =$ $\text{mean}(Q16,$ $Q19, Q20)$	$M_{51} =$ $M_{52} =$ $M_{53} = M_5$

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Багаторівнева матриця рівнів кадрової безпеки підприємства в координатах інтегрального індексу IPS та контурів стратегічного реагування

Рівні IPS	Характеристики рівня кадрової безпеки	Ключові індикаторні сигнали ($P_{di}, I_{di}, M_{di}, V_{di}, IPS$)	Домінуюча стратегія	Основні управлінські дії (контур реагування)	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5	6
I. Верхня межа ($IPS \geq IPS^{max}$)	Високий рівень: максимальна реалізація внутрішнього захисного потенціалу, висока узгодженість інтересів стейкхолдерів та мінімальна чутливість до дестабілізуючих впливів.	Стабільно високі значення P_{di}, I_{di}, M_{di} ; низьке значення V_{di} ; дисперсія (σIPS) низька; відсутні негативні тренди.	Консервативна (підтримувальна)	Підтримання діючих процедур управління персоналом; плановий моніторинг; збереження кадрового ядра; розвиток компетенцій без структурних змін.	Підтримання високих значень усіх часткових індексів $P_{di}, I_{di}, M_{di}, V_{di}$ у межах нормативного інтервалу; збереження їх стабільності та мінімальної варіативності у часі.
II. Межа вище порогової ($IPS^+ \leq IPS < IPS^{max}$)	Достатній рівень: система функціонує у межах керованої рівноваги, резерв стійкості достатній; ризики локальні, контрольовані, кадрова система працює у «коридорі безпеки».	Значення P_{di}, I_{di}, M_{di} перевищують порогові; значення V_{di} низьке; коливання носять локальний характер і не мають системної динаміки; $\Delta IPS \approx 0$.	Консервативна	Підтримка мотиваційної архітектури; профілактика плинності кадрів; планове оновлення компетенцій; підтримка каналів комунікації зі стейкхолдерами.	Збереження значень індексів на рівні, що перевищує порогові значення; недопущення формування негативних трендів; підтримання збалансованості складових інтегрального показника.
III. Прийнятна (порогова) межа	Прийнятний (пороговий): зменшення запасу стійкості; підвищена чутливість до зовнішніх та внутрішніх змін.	Значення P_{di}, I_{di}, M_{di} мають тенденцію до зниження та наближаються до порогових; значення V_{di} поступово зростає;	Адаптивна (з елементами антисипації)	Коригування кадрової політики, систем мотивації та розвитку персоналу; перегляд КРІ і профілів компетенцій;	Стабілізація часткових індексів на рівні не нижче порогового; припинення тенденції до зниження; вирівнювання

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6
$(IPS^* \leq IPS < IPS^+)$		з'являються ранні сигнали розбалансування (зростання σIPS).		уточнення ризик-апетиту; превентивні заходи стабілізації.	диспропорцій між складовими.
IV. Межа нижче порогової $(IPS^- \leq IPS < IPS^*)$	Помірний: накопичення ризиків; зростання нестабільності кадрових процесів; можливе виникнення репелерних точок.	Фіксується хоча б один із сигналів: 1) значення IPS нижче IPS^* ; 2) зростання значення V_{di} ; 3) підвищення дисперсії (σIPS); 4) зниження показників $P_{di}/I_{di}/M_{di}$ до небезпечного рівня.	Антисипативна + Адаптивна	Сценарне прогнозування; формування кадрових і компетентнісних резервів; посилення системи раннього попередження; корекція ключових процесів управління персоналом	Поступове підвищення значень індексів до порогового рівня; зниження амплітуди коливань; відновлення керованості динамікою показників.
V. Нижня межа $(IPS^{min} \leq IPS < IPS^-)$	Низький (передбіфуркаційний): істотне зниження стійкості кадрової системи та висока ймовірність переходу до критичного стану.	Стійке падіння значень індексів $P_{di}/I_{di}/M_{di}$; різке зростання V_{di} ; дисбаланс складових IPS .	Активна	Інтенсивні стабілізаційні заходи; мобілізація ресурсів; програми утримання ключових працівників; перегляд кадрової політики.	Прискорене зростання значень критично знижених індексів; запобігання їх подальшій деградації; часткове відновлення функціональної збалансованості складових.
VI. Критична межа $(IPS \leq IPS^{cr})$	Критичний(біфуркація): втрата керованості кадровими процесами; руйнування кадрового ядра; значна втрата людського капіталу; реалізація біфуркаційних переходів.	Біфуркаційні точки: 1) різке зниження IPS ; 2) одночасне зниження індексів $(P_{di} + I_{di} + M_{di})$ до критичних рівнів; 3) максимальне зростання V_{di} ; 4) системні негативні явища (масова плинність, втрата компетенцій, тощо).	Антикризова	Комплексна реструктуризація системи управління персоналом; антикризове управління, відновлення ключових функцій; формування нової моделі стабільності.	Відновлення базових (мінімально допустимих) значень індексів; зупинення негативної динаміки; формування передумов для подальшого переходу системи до некритичних станів.

Джерело: розроблено автором

Додаток И

Таблиця И.1

Регіональна структура вибірки на основі результатів проведеного опитування
(за питанням 5 «В якому макрорегіоні України Ви працюєте?»)

Макрорегіон України	Кількість респондентів	Частка, %
Центральний	144	63,2
Східний	50	21,9
Західний	17	7,5
Північний	9	4,0
Південний	1	0,4
За кордоном	7	3
Разом	228	100

Джерело: розраховано автором

Таблиця И.2

Галузева структура вибірки на основі результатів проведеного опитування
(за питанням 4 «В якій галузі Ви працюєте?»)

Галузь національної економіки	Кількість респондентів	Частка, %
Фінансова та страхова діяльність	90	39,5
Мистецтво, культура, спорт, розваги	25	11,0
ІТ та телекомунікації	17	7,5
Транспорт і логістика	17	7,5
Промисловість	13	5,7
Освіта і наука	10	4,4
Інше	56	24,4
Разом	228	100

Джерело: розраховано автором

Додаток К

Таблиця К.1

Субіндекси кадрової безпеки за функціональними вимірами $IP S_a$ у розрізі макрорегіонів

Вимір (група) ризиків кадровій безпеці підприємств	Макрорегіон			
	Центральний	Східний	Інші регіони України	Респонденти за кордоном
Організаційно-управлінський (d_1)	0,319	0,409	0,493	0,300
Соціально-психологічний (d_2)	0,319	0,405	0,449	0,297
Технологічно-інформаційний (d_3)	0,340	0,328	0,363	0,257
Інституційно-законодавчий (d_4)	0,342	0,474	0,459	0,386
Ресурсно-фінансовий (d_5)	0,338	0,428	0,459	0,324

Джерело: розраховано автором

Таблиця К.2

Субіндекси кадрової безпеки за функціональними вимірами $IP S_a$ у розрізі макросекторів економіки

Вимір (група) ризиків кадровій безпеці підприємств	Макросектори економіки			
	Фінансово-економічний сектор	Інноваційно-технологічний сектор	Виробничо-інфраструктурний сектор	Соціально-культурна сфера та послуги
Організаційно-управлінський (d_1)	0,328	0,239	0,379	0,408
Соціально-психологічний (d_2)	0,292	0,297	0,377	0,430
Технологічно-інформаційний (d_3)	0,301	0,282	0,341	0,391
Інституційно-законодавчий (d_4)	0,313	0,388	0,395	0,478
Ресурсно-фінансовий (d_5)	0,307	0,356	0,396	0,439

Джерело: розраховано автором

Додаток Л
Довідки про впровадження



ТОВ «ДТЕК Нафтогаз»

Поштова адреса:
вул. Джонса Гарета, будинок 8, літера 20Д
м. Київ, 04119

код ЄДРПОУ 44616010

в АТ «ПУМБ», м. Київ,
IBAN UA953348510000000026004165718

23.12.2025 № 04/6-222/2025
На № _____ -с/д

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Гайдаша Олександра Сергійовича**

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Гайдаша Олександра Сергійовича були впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ДТЕК Нафтогаз».

Викладені автором наукові положення щодо впливу міграції кадрового потенціалу на кадрову безпеку підприємств стали підґрунтям для удосконалення внутрішніх механізмів збереження персоналу та розвитку кадрового резерву. Також у діяльності підприємства були використані розроблені здобувачем стратегічні напрями підвищення кадрової безпеки підприємств в Україні, які було застосовано при розробленні та впровадженні середньострокової стратегії управління персоналом ТОВ «ДТЕК Нафтогаз». Реалізація зазначених положень сприяла підвищенню рівня кадрової стабільності, зниженню плинності кадрів, удосконаленню механізмів утримання ключових працівників та посиленню організаційної стійкості підприємства.

Впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» науково-практичні розробки Гайдаша О.С. забезпечили формування комплексу превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію кадрових ризиків та підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.

Генеральний директор



Ігор ЩУРОВ



ДОВІРА — найвища форма людської мотивації

КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ "ЗАХІДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ГРУПА"
 Ліцензія НКЦПФР АД № 034407 від 12.06.2012 р.
 76018, м. Івано-Франківськ, пл. Міцкевича, 6, оф.5; тел./факс (0342) 527-548, 527-408;
 e-mail: wig@ukr.net

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії Гайдаша Олександра Сергійовича у практичну діяльність ТОВ "КУА "Західінвест"

Результати дисертаційного дослідження Гайдаша Олександра Сергійовича використані в діяльності ТОВ "КУА "Західінвест". Аналітичні матеріали та результати оцінювання кадрової безпеки були використані для визначення критичних зон кадрового ризику та формування індикативної системи контролю. Підприємство застосувало запропонований методичний підхід до оцінювання рівня кадрової безпеки, що забезпечило можливість комплексного аналізу впливу міграційних процесів, нестабільності ринку праці та трансформації умов діяльності на стан кадрового потенціалу.

Положення розробленого автором концептуального підходу до управління кадровою безпекою були використані ТОВ "КУА "Західінвест" для розроблення оновленої кадрової стратегії, що передбачає зміцнення кадрового резерву, удосконалення процедур підбору та адаптації персоналу, впровадження інструментів прогнозування потреби в кадрах, а також механізмів зниження впливу зовнішніх деструктивних факторів.

Директор
 ТОВ "КУА "Західінвест"




 З. Б. Михайляк

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Гайдаша Олександра Сергійовича у практичну діяльність
ТОВ «СВС ПАК»

Результати дисертаційного дослідження Гайдаша Олександра Сергійовича використані в діяльності ТОВ «СВС ПАК», а саме врахований запропонований автором концептуальний підхід до управління кадровою безпекою під час розробки внутрішніх нормативних документів, спрямованих на удосконалення політики управління людськими ресурсами в умовах зростаючих викликів і загроз. Розроблена автором концепція ґрунтується на принципах превентивного реагування на кадрові ризики, формування стійкої системи моніторингу та оцінювання персоналу, впровадження стратегічного планування кадрового забезпечення відповідно до цілей функціонування підприємства.

Практична реалізація положень дослідження сприяє зміцненню кадрової стійкості підприємства, зменшенню залежності від нестабільних факторів зовнішнього середовища, підвищенню ефективності управління персоналом у кризових умовах.

Директор ТОВ «СВС ПАК»



Ігор МЕРЗЛИКІН



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»**

просп. Віталія Гришасенка, 24, м. Полтава, 36011,
тел./факс (0532) 56 98 94, (0532) 60 87 30 (приймальня), web: www.nupp.edu.ua,
e-mail: rector@nupp.edu.ua, kanc@nupp.edu.ua,
Код ЄДРПОУ 02071100

26 02 20 26 № 01-9/730

На № _____ від _____ 20__

Про впровадження результатів
дисертаційної роботи

ДОВІДКА

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі Гайдаша Олександра Сергійовича на тему «Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме теоретико-методичні засади формування системи кадрової безпеки підприємства, ідентифікації кадрових загроз і ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо їх мінімізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, використовуються в освітньому процесі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема:

– при викладанні лекцій з навчальних дисциплін «Менеджмент персоналу», «Ризик-менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, «Стратегічний менеджмент в умовах глобальних викликів», «Менеджмент сталого розвитку організацій: сучасні європейські практики та глобальні виклики» для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти;

– при підготовці завдань для практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів з навчальних дисциплін «Антикризовий менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Проректор з науково-педагогічної
роботи



Богдан КОРОБКО

Директор департаменту забезпечення
якості вищої освіти

Олег МАКСИМЕНКО