

ШАНДОВА Наталія

Херсонський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6278-1143>e-mail: natsh@i.ua

МЄШКОВА-КРАВЧЕНКО Наталія

Херсонський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5296-8687>e-mail: mieshkova.nataliia@kntu.edu.ua

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено теоретичні та прикладні підходи до управління кадровою безпекою в умовах зростаючої турбулентності економічного середовища. Акцент зроблено на трансформації ролі кадрової безпеки – від вузько функціонального захисту до стратегічного ресурсу забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проаналізовано сучасні наукові підходи до проблематики кадрової безпеки, виділено три основні моделі управління: оперативно-захисну, функціонально-інституційну та стратегічно-орієнтовану. Здійснено їх порівняльну характеристику за ключовими критеріями, такими як фокус управління, тип загроз, інструментарій, роль персоналу та рівень гнучкості.

Обґрунтовано необхідність розробки інтегрованої моделі управління кадровою безпекою, яка поєднує захисні, аналітичні, соціально-психологічні та стратегічні компоненти в єдину систему. Представлено авторську концепцію інтегрованої моделі, яка включає чотири функціональні блоки: аналітично-прогностичний, нормативно-організаційний, соціально-психологічний та ціннісно-стратегічний. Деталізовано методику реалізації моделі, інструменти її формалізації, зокрема запропоновано індикативно-рейтинговий підхід до оцінювання рівня кадрової безпеки, а також поетапну методику реалізації моделі – від діагностики ризиків до інтеграції у стратегію підприємства.

Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо адаптації моделі до специфіки окремих секторів економіки України. Встановлено, що запропонована модель є гнучкою, масштабованою та придатною до практичного застосування у промисловості, IT-секторі, охороні здоров'я, державному управлінні та малому бізнесі. Інтегрована модель може стати основою для побудови кадрової політики підприємств у кризових та посткризових умовах, сприяючи зменшенню плинності кадрів, посиленню внутрішньої довіри, зростанню адаптивності та ринкових позицій. Отримані результати створюють основу для подальших емпіричних досліджень і розробки механізмів кількісної оцінки ефективності кадрової безпеки в стратегічному контексті.

Ключові слова: кадрова безпека, стратегічне управління, людський капітал, конкурентоспроможність, модель управління, кадрові ризики.

SHANDOVA Nataliia, MIESHKOVA-KRAVCHENKO Nataliia

Kherson National Technical University

HUMAN RESOURCE SECURITY FRAMEWORK FOR COMPETITIVENESS IMPROVEMENT OF BUSINESS ENTITIES

The article explores theoretical and applied approaches to human resource security management in the context of growing economic turbulence. The focus is placed on the transformation of the role of HR security – from a narrowly functional protective tool to a strategic resource for enhancing the competitiveness of business entities. The study analyzes current scientific approaches to HR security and identifies three main management models: operational-defensive, functional-institutional, and strategically oriented. These models are compared based on key criteria such as management focus, types of threats, tools used, the role of personnel, and the level of adaptability.

The necessity of developing an integrated model of human resource security management is substantiated. This model combines protective, analytical, socio-psychological, and strategic components into a unified system. The author presents a conceptual framework for the integrated model, which includes four functional blocks: analytical-forecasting, normative-organizational, socio-psychological, and value-strategic. The article details the implementation methodology and tools for formalizing the model, including a proposed indicative-rating approach for assessing the level of HR security, as well as a step-by-step methodology – from risk diagnostics to integration into the enterprise strategy.

Special attention is given to recommendations for adapting the model to the specific needs of different sectors of the Ukrainian economy. It is found that the proposed model is flexible, scalable, and suitable for practical application in industry, the IT sector, healthcare, public administration, and small businesses. The integrated model can serve as a foundation for enterprise HR policy under crisis and post-crisis conditions, contributing to reduced staff turnover, increased internal trust, enhanced adaptability, and strengthened market positions. The results provide a basis for further empirical studies and the development of quantitative mechanisms for evaluating HR security effectiveness in a strategic context.

Keywords: human resource security, strategic management, human capital, competitiveness, management model, HR risks.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 26.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління персоналом у сучасних умовах не обмежується лише підбором, адаптацією та мотивацією працівників. Нестабільність економічного середовища, демографічні виклики, інтенсивна трудова міграція, цифровізація бізнес-процесів та зростання внутрішніх і зовнішніх загроз обумовлюють потребу у переосмисленні ролі кадрової безпеки як складової стратегічного управління суб'єктом господарювання. У цьому контексті кадрова безпека повинна розглядатися не лише як захист від загроз, пов'язаних із людським фактором, але й як інструмент збереження та розвитку людського капіталу, що є основою інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, незважаючи на визнання важливості кадрової безпеки, у практиці управління підприємствами спостерігається недостатній рівень її інтеграції в систему стратегічного планування. Більшість наявних підходів орієнтовані на реактивне вирішення проблем або не враховують комплексну взаємодію між кадровими ризиками, організаційною культурою, управлінськими рішеннями та ринковими стратегіями. Відсутність адаптованих до сучасних умов моделей управління кадровою безпекою знижує ефективність кадрової політики і, як наслідок, стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, науково-практична проблема полягає в тому, щоб розробити й обґрунтувати моделі управління кадровою безпекою, які враховують специфіку суб'єктів господарювання, динаміку зовнішнього середовища, а також потреби стратегічного розвитку. Розв'язання цієї проблеми є важливим завданням як з точки зору розвитку теорії управління людськими ресурсами та економічної безпеки, так і для забезпечення практичної стійкості та конкурентних переваг підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кадрової безпеки та її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємств усе частіше стає предметом наукових дискусій у міжнародному науковому середовищі, однак досі залишається фрагментованим у дослідницькому полі. У працях зарубіжних авторів концепція кадрової безпеки зазвичай розглядається в контексті ризик-менеджменту, корпоративної безпеки та управління людським капіталом. Так, у дослідженнях А. Wilton [1] кадрова безпека трактується як інтегральна частина HRM-системи, яка забезпечує стабільність ключових функцій організації шляхом мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом, включаючи зловживання довірою, відтік талантів і саботаж.

Згідно з підходом R. Burke та C. Cooper [2], стратегічне управління кадровими ризиками в умовах високої невизначеності має ґрунтуватися на розвитку організаційної культури безпеки, підвищенні обізнаності персоналу та впровадженні превентивних заходів у політику HR.

У роботах D. Ulrich та співавторів [3] наголошується, що кадрова безпека напряму пов'язана з конкурентними перевагами підприємства, оскільки дозволяє зберегти цінні ресурси, знизити витрати на управління персоналом і посилити довіру всередині організації.

Окрему увагу привертає дослідження Т. Redman та А. Wilkinson [4], які запропонували типологію ризиків, пов'язаних із людським фактором, і визначили моделі реагування на них, у тому числі через інструменти кадрового аудиту, внутрішніх політик та систем раннього попередження.

В українському науковому середовищі питання кадрової безпеки також набуває актуальності. Л. Калініченко, О. Шуміло та Я. Кулімякін [5] досліджують кадрову складову економічної безпеки підприємств та визначають її як стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності та адаптації до змін. А. Касич та Г. Медвідь [6] аналізують вплив макроекономічних процесів на кадрову безпеку українських підприємств, наголошуючи на необхідності адаптації до зовнішніх загроз та змін на ринку праці. А. Босак та інші автори [7] розглядають кадрову безпеку як складову економічної безпеки підприємства, акцентуючи увагу на її ролі у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Г. Назарова [8] досліджує засади формування системи кадрової безпеки підприємства, визначаючи функції та завдання кадрової безпеки в системі управління персоналом.

Враховуючи наявність значної кількості досліджень, необхідно зауважити, що питання розробки уніфікованих моделей управління кадровою безпекою, адаптованих до специфіки різних підприємств та галузей, залишається відкритим. Це, своєю чергою, актуалізує подальші дослідження у напрямі інтеграції кадрової безпеки в систему стратегічного управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри зростаючу увагу до питань кадрової безпеки як складової стратегічного управління, у наукових дослідженнях все ще не сформовано цілісного підходу до її моделювання з урахуванням впливу на довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Брак системних розробок, які б водночас інтегрували класифікацію існуючих управлінських моделей, дозволяли розробити ефективну аналітичну конструкцію управління з урахуванням стратегічних цілей підприємства та забезпечували обґрунтування

кадрової безпеки як ключового фактору конкурентної переваги, обмежує практичну результативність впровадження кадрових стратегій у змінному середовищі. Предметом даного дослідження є саме інтегрований підхід до моделювання управління кадровою безпекою як ключового чинника посилення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка моделі управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання в контексті підвищення їх конкурентоспроможності, з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку, впливу зовнішнього середовища та потреби у цілісному забезпеченні людського капіталу як критичного ресурсу організаційної стійкості та довгострокового успіху.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній науковій та прикладній площині поняття «управління кадровою безпекою» все частіше розглядається не лише як інструмент нейтралізації персонал-ризиків, а як стратегічний механізм забезпечення стійкості та розвитку суб'єкта господарювання. У широкому розумінні під управлінням кадровою безпекою варто розуміти систему заходів, процесів і управлінських рішень, спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію та подолання загроз, що пов'язані з людським капіталом підприємства – зокрема, з професійною компетентністю, лояльністю, психологічною стійкістю, етичністю та інституційною інтегрованістю персоналу.

Соціально-економічні трансформації останнього десятиліття – включаючи глобальні кризи, війни, зростання трудової міграції, цифровізацію та поширення нестандартних форм зайнятості – суттєво змінили параметри функціонування бізнесу та, відповідно, контури кадрових ризиків. Якщо раніше управління кадровою безпекою акцентувалося переважно на захисті інформації, недопущенні витоку комерційних даних або запобіганні зловживанням з боку персоналу, то нині пріоритет набувають питання формування адаптивного, вмотивованого, стійкого до стресу колективу, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності та високої конкуренції.

У такому контексті управління кадровою безпекою трансформується з оперативної функції в компонент стратегічного управління, набуваючи ознак одного з ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Відтак, у сучасних умовах це поняття набуває нового змісту – акцент зміщується з «реактивного» запобігання ризикам до «проактивного» забезпечення людського потенціалу як стратегічного ресурсу. Це означає необхідність не лише передбачати загрози, а й створювати систему управління персоналом, орієнтовану на збереження та посилення соціального капіталу, корпоративної культури, лояльності та ініціативності працівників. Для України актуальність цієї трансформації зумовлена кількома чинниками: глибокими структурними змінами ринку праці, наслідками повномасштабної війни, масштабною трудовою міграцією, ризиками втрати висококваліфікованих кадрів, зростаючими вимогами до прозорості бізнесу та потребою в адаптивних управлінських моделях у нестабільному середовищі. У цьому контексті питання кадрової безпеки перестає бути лише внутрішньою проблемою підприємств і переходить у площину національної економічної безпеки, що дозволяє зробити висновок, що управління кадровою безпекою в сучасних умовах постає як багаторівнева, інтегрована система, яка потребує нових моделей, здатних поєднувати стратегічні завдання розвитку з інструментами зниження персонал-ризиків. Саме така парадигма управління кадровою безпекою відкриває перспективи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах постійних викликів.

У науковій літературі та управлінській практиці не існує єдиної уніфікованої моделі управління кадровою безпекою. Натомість спостерігається розмаїття підходів, кожен із яких відображає специфіку пріоритетів, середовища та ресурсів суб'єкта господарювання. Узагальнення наявних підходів дозволяє виділити принаймні три базові моделі управління кадровою безпекою.

1. Оперативно-захисна модель – ґрунтується на уявленні про персонал як потенційне джерело ризиків, з фокусом на контролі, регламентації, моніторингу поведінки працівників, мінімізації витоку інформації та внутрішніх загроз. Дана модель – це традиційний підхід до безпеки як до функції контролю та управління ризиками, характерний для школи організаційної безпеки, є типовим для компаній із жорсткою ієрархічною структурою або у секторах з підвищеним рівнем комерційної чи державної таємниці [11].

2. Функціонально-інституційна модель – бере початок у неокласичних та інституційних теоріях управління персоналом, зокрема в концепції human resource management (HRM), а в українському науковому полі їй відповідають підходи, пов'язані з нормативно-процедурним забезпеченням кадрової політики. Дана модель зосереджується на формалізації процесів добору, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу відповідно до затверджених політик і процедур. Управління кадровою безпекою відбувається через інтеграцію в загальну HR-систему підприємства, формування етичних стандартів, підвищення кваліфікації працівників і внутрішню комунікацію [10].

3. Стратегічно-орієнтована модель – базується на ресурсному підході до стратегії, згідно з яким людський капітал є джерелом довгострокової конкурентної переваги та розглядає кадрову безпеку як системну складову стратегічного управління підприємством. Передбачає проактивну роботу з людським

капіталом, формування безпечного соціального середовища, збереження ключових компетенцій, інвестування в розвиток лояльності та довіри, а також гнучке реагування на зовнішні та внутрішні виклики [9].

Порівняльна характеристика моделей наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління кадровою безпекою

Критерій	Оперативно-захисна	Функціонально-інституційна	Стратегічно-орієнтована
Фокус	Контроль і запобігання ризикам	Регламентация процесів управління персоналом	Розвиток людського капіталу
Тип загроз	Внутрішні зловживання, витік інформації	Низька кваліфікація, конфлікти, плинність	Втрата стратегічних компетенцій, міграція
Інструменти	Служби безпеки, регламенти, аудит	HR-процедури, оцінювання, внутрішні кодекси	Аналіз ризиків, стратегічне планування, культура безпеки
Роль персоналу	Потенційне джерело загроз	Об'єкт формалізованого управління	Стратегічний ресурс
Гнучкість і адаптивність	Низька	Середня	Висока

Джерело: побудовано авторами на основі [9], [10], [11].

Порівняльний аналіз моделей засвідчує:

- оперативно-захисна модель (як правило, спирається на практики служб безпеки, запозичені з військових та силових структур) спрямована на швидке реагування та мінімізацію загроз, проте нехтує розвитковим та стратегічним вимірами;

- функціонально-інституційна модель зосереджена на процедурних аспектах, проте не враховує соціально-психологічного контексту та не генерує стійких конкурентних переваг;

- стратегічно-орієнтована модель пропонує впровадження кадрової безпеки в корпоративну стратегію, однак часто залишається декларативною без дієвих управлінських механізмів на середньому рівні управління.

Як бачимо, підходи до управління кадровою безпекою в межах розглянутих моделей здебільшого акцентують увагу на окремих аспектах – захисті від кадрових загроз, інституційному оформленні політик або стратегічному прогнозуванні. Водночас комплексного інтегрованого підходу, який би поєднував управління ризиками, розвиток персоналу, організаційну культуру безпеки й аналітично-прогностичну функцію в єдину систему, бракує.

У зв'язку з цим виникає необхідність у створенні інтегрованої моделі управління кадровою безпекою, ідея якої полягає в тому, що кадрова безпека має розглядатися не лише як запобігання загрозам, а як активний елемент стратегічної стабільності, що інтегрується в управління персоналом, організаційний розвиток та ризик-менеджмент. В даному контексті модель управління кадровою безпекою поєднує захисні, інституційні, соціально-психологічні, стратегічні компоненти в системі управління персоналом та сприймається як інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до кризових змін. Її завданнями постають:

- інституціоналізація кадрової безпеки як невід'ємного компоненту управління персоналом і стратегічного менеджменту;

- розпізнавання й аналіз як очевидних, так і латентних кадрових загроз та ризиків;

- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, спрямованого на довіру, стабільність і взаємну відповідальність;

- інтеграція цінностей безпеки в корпоративну культуру та систему мотивації;

- сприяння адаптаційній спроможності організації до змін (релокація, скорочення, конфлікти, злиття тощо).

Інтегрована модель управління кадровою безпекою підприємства базується на системному поєднанні чотирьох взаємопов'язаних блоків: аналітично-прогностичного, нормативно-організаційного, соціально-психологічного та ціннісно-стратегічного (табл. 2).

Таблиця 2

Структура інтегрованої моделі управління кадровою безпекою підприємства

Блок	Призначення
Аналітично-прогностичний	Виявлення та прогнозування кадрових ризиків, побудова сценаріїв розвитку
Нормативно-організаційний	Закріплення процедур, політик, відповідальності та контролю за кадровою безпекою
Соціально-психологічний	Формування довіри, згуртованості, профілактика конфліктів і вигорання, внутрішня лояльність
Ціннісно-стратегічний	Включення безпеки в систему стратегічного управління, KPI, корпоративну культуру

Джерело: власна розробка

Кожен з функціональних блоків моделі не лише виконує окрему управлінську функцію, а й забезпечує взаємодію з іншими елементами, утворюючи єдину цілісну систему, що відповідає викликам сучасного управління людськими ресурсами в умовах нестабільності та високої конкуренції. Модель спрямована не

лише на захист організації від кадрових загроз, а й на формування кадрової стійкості як джерела довгострокової конкурентоспроможності. Складові моделі наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Концептуальна модель управління кадровою безпекою підприємства

Складові моделі	Опис
Концепція моделі управління кадровою безпекою підприємства	Системний підхід до управління кадровою безпекою як до інтегрованої функції HR, безпеки та стратегічного розвитку.
Формалізація моделі	Модель може бути підтримана індикативно-рейтинговим підходом на основі багатокритеріальної оцінки кадрової безпеки за кожним блоком у вигляді інтегрального індексу кадрової безпеки: $CSI = f(A, N, S, V),$ де CSI – інтегральний показник кадрової безпеки, A – рівень аналітично-прогностичної готовності, N – рівень нормативно-організаційного забезпечення, S – стан соціально-психологічного клімату, V – ступінь стратегічної ціннісної інтеграції. Кожен компонент може оцінюватися через набір індикаторів (наприклад, наявність аналітичних звітів, рівень плинності кадрів, індекс довіри до керівництва, частка персоналу з інноваційними ініціативами тощо).
Методика реалізації моделі	Етап 1. Діагностика кадрових ризиків: - ідентифікація ризиків за напрямками (економічні, інформаційні, репутаційні, правові); - SWOT-аналіз кадрового потенціалу; - аналіз зовнішнього середовища (ринок праці, демографія, конкуренція). Етап 2. Нормативне закріплення та операціоналізація: - розробка політики кадрової безпеки; - встановлення зони відповідальності (HR, служба безпеки, керівники підрозділів); - розробка та впровадження процедур моніторингу, реагування та розслідування. Етап 3. Формування безпечного середовища: - аудит внутрішньо-організаційної довіри; - проведення навчань і тренінгів із психологічної безпеки; - впровадження політик відкритості й діалогу; - анкети, фокус-групи, опитування щодо емоційного клімату Етап 4. Інтеграція в стратегічне управління: - визначення взаємозв'язку між кадровою безпекою та стратегією підприємства; - визначення ключових показників безпеки (KPI) у сфері HR; - впровадження кадрової безпеки в систему ризик-менеджменту; - оцінка ефекту кадрової стабільності на вартість бізнесу.
Застосування	Модель придатна для підприємств різних галузей, зокрема в умовах кризи, релокації, злиття, кадрової турбулентності, реформування HR-політик, зокрема: - підприємств реального сектору економіки – особливо в умовах релокації, загрози втрати персоналу, адаптації до нових ринків; - органів публічного управління та місцевого самоврядування, де важливо підтримувати довіру й уникати витоків кадрів; - навчальних закладів та дослідницьких установ, що зіштовхуються з викликами утримання висококваліфікованого персоналу; - малих та середніх підприємств, яким потрібні інструменти збереження ключових працівників і формування безпечного робочого середовища.
Очікувані результати	Зменшення плинності, зниження кадрових загроз, зростання рівня довіри, підвищення організаційної адаптивності, посилення ринкових позицій.

Джерело: власна розробка

Авторська інтегрована модель управління кадровою безпекою не лише враховує існуючі теоретико-прикладні підходи до забезпечення кадрової безпеки, а й синтезує їх в єдину цілісну систему, адаптовану до сучасних викликів нестабільного соціально-економічного середовища. Її концептуальна новизна полягає у розширенні фокусу від виключно захисної функції до формування кадрової стійкості як стратегічного ресурсу підприємства. Модель дозволяє забезпечити багаторівневе управління кадровими ризиками, інтегруючи елементи аналізу, нормотворення, організаційного середовища, психологічного клімату та стратегічного розвитку. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зниження ризиків втрати ключових працівників, посилення внутрішньої довіри й узгодження цілей персоналу з місією організації.

Запропонована інтегрована модель управління кадровою безпекою, передбачає універсальну багатокомпонентну структуру, проте її ефективність значною мірою залежить від здатності адаптувати окремі елементи до особливостей функціонування конкретних секторів економіки. Ключові рекомендації щодо адаптації моделі з урахуванням галузевих відмінностей наведені у таблиці 4.

Представлена таблиця демонструє високий рівень варіативності адаптації інтегрованої моделі управління кадровою безпекою до галузевих умов, що зумовлено відмінностями в кадрових ризиках, структурі персоналу та ступені формалізації управлінських процесів у різних секторах економіки України. Це підтверджує гнучкість і функціональну придатність авторської моделі до використання в умовах як великого, так і малого бізнесу, державного та приватного сектору. Застосування адаптаційних підходів дозволяє ефективніше виявляти та мінімізувати критичні загрози кадрової безпеки, а також формувати стійку кадрову політику, що сприяє стратегічному розвитку суб'єктів господарювання. Своєю чергою, така диференціація

підсилює конкурентоспроможність підприємств через більш точне й обґрунтоване управління людським капіталом з урахуванням галузевої специфіки.

Таблиця 4

Рекомендації щодо адаптації інтегрованої моделі управління кадровою безпекою до специфіки окремих секторів економіки України

Сектор економіки	Ключові ризики/особливості	Блоки моделі, що потребують посилення	Рекомендовані адаптаційні заходи
ІТ та високо-технологічний сектор	Висока мобільність кадрів, ризики витоку інформації, кадрова конкуренція	Аналітичний, соціально-психологічний, інституційний	Впровадження HR-аналітики, емоційної підтримки, угод про конфіденційність, гнучких мотиваційних схем
Промисловість і виробництво	Старіння кадрів, кадровий дефіцит, висока інерційність	Стратегічний, нормативно-регламентний, інституційний	Програми наступництва, перевірка доброчесності, внутрішній контроль, освітньо-виробничі партнерства
Охорона здоров'я	Високе професійне навантаження, етичні ризики, емоційне вигорання	Ціннісно-орієнтований, соціально-психологічний	Професійна етика, психологічна підтримка, командна взаємодія, оцінка моральної надійності персоналу
Державне та місцеве управління	Політичний тиск, корупційні ризики, низький рівень довіри	Інституційний, аналітичний, нормативний	Цифровізація процедур, відкриті конкурси, незалежна оцінка результатів, створення кадрових комісій
Аграрний сектор і мале підприємництво	Обмежені ресурси, неформальність управління, кадрова нестабільність	Базовий регламентний, ціннісно-орієнтований	Спрощена структура управління, особистісно-етичні критерії добору, менторство, базова кадрова документація

Джерело: власна розробка

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища набуває нового змісту, перетворюючись із вузькофункціонального елементу безпекової діяльності на важливий чинник стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Розглянуті у роботі підходи до управління кадровою безпекою засвідчили певну фрагментарність існуючих практик, а також обмеженість окремих моделей у контексті складних сучасних викликів. Це зумовило необхідність формування інтегрованої авторської моделі, яка б поєднувала аналітичну, ціннісно-орієнтовану, стратегічну та регламентно-інституційну компоненти, забезпечуючи адаптивність, цілісність і наукову обґрунтованість кадрової безпекової політики підприємств.

Інтегрована модель, розроблена в межах статті, дозволяє з урахуванням галузевої специфіки розбудовувати ефективну систему управління кадровими ризиками, посилювати стабільність внутрішнього середовища організації, а також впроваджувати механізми передбачення та протидії кадровим загрозам. Її застосування сприяє не лише підвищенню організаційної стійкості, а й формуванню конкурентних переваг через цілеспрямовану роботу з людським капіталом.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному тестуванні інтегрованої моделі в умовах реального функціонування підприємств різного типу та масштабу, зокрема у посткризовому середовищі. Важливим напрямом поглиблення дослідження є також розробка інструментів кількісного оцінювання ефективності управління кадровою безпекою, виявлення впливу окремих елементів моделі на показники стійкості й конкурентоспроможності підприємства, а також формалізація алгоритмів адаптації моделі до цифровізованого та нестабільного економічного простору України.

Література

1. Wilton, N. (2022). *Introduction to Human Resource Management*. 4th ed., SAGE Publications, Limited.
2. Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2016). *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*. Taylor & Francis Group.
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society For Human Resource Management.
4. Redman, T., Wilkinson, A. (2023) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 6th ed., Pearson Education.
5. Kalinichenko, L. L., Shumilo, O. S., & Kulimakin, Y. Y. (2020). The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise. *The Problems of Economy*, 1(43), 138–143. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143>

6. Kasych, A. O., & Medvid, H. S. (2019). Management of personnel security at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>
7. Bosak, A., Dalyk, V., Maznyk, Y., Tulika, S., Matsevko, B., Prokopiv, M., & Staretskyi, A. (2023). Personnel security in the economic security system of an enterprise. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, (10(78)). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>
8. Назарова, Г., & Урдуханов, Р. (2023). Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(2), 347–352. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-50>
9. Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
10. Stephen, T., & Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, Limited.
11. Boin, A., Hart, P., & Kuipers, S. (2018). *The Crisis Approach*. In H. Rodríguez, E. Quarantelli, & R. Dynes (eds.), *Handbook of Disaster Research* (pp. 23–38), New York: Springer.

References

1. Wilton, N. (2022). *Introduction to Human Resource Management*. 4th ed., SAGE Publications, Limited.
2. Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2016). *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*. Taylor & Francis Group.
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society For Human Resource Management.
4. Redman, T., Wilkinson, A. (2023) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 6th ed., Pearson Education.
5. Kalinichenko, L. L., Shumilo, O. S., & Kulimakin, Y. Y. (2020). The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise. *The Problems of Economy*, 1(43), 138–143. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143>
6. Kasych, A. O., & Medvid, H. S. (2019). Management of personnel security at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>
7. Bosak, A., Dalyk, V., Maznyk, Y., Tulika, S., Matsevko, B., Prokopiv, M., & Staretskyi, A. (2023). Personnel security in the economic security system of an enterprise. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, (10(78)). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9165>
8. Nazarova, H., & Urdukanov, R. (2023). Formuvannia systemy kadrovoy bezpeky v upravlinni personalom pidpriemstva. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 8(2), 347–352. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-50>
9. Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
10. Stephen, T., & Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, Limited.
11. Boin, A., Hart, P., & Kuipers, S. (2018). *The Crisis Approach*. In H. Rodríguez, E. Quarantelli, & R. Dynes (eds.), *Handbook of Disaster Research* (pp. 23–38), New York: Springer.