

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАГРОЗ КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Маслій Олександра Анатоліївна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування
Гайдаш Олександр Сергійович**, здобувач третього (наукового)
рівня вищої освіти
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0003-2184-968X

**ORCID 0009-0009-0030-1528



© Маслій О.А., 2025



© Гайдаш О.С., 2025

Стаття отримана: 21.08.2025

Стаття прийнята: 26.09.2025

Стаття опублікована: 03.10.2025

Вступ. 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 [1].

В умовах воєнного стану в Україні проблема забезпечення кадрової безпеки підприємств набуває виняткової значущості. Сучасні суб'єкти господарювання зазнають впливу нових викликів, зумовлених мобілізаційними процесами, трансформацією логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів унаслідок міграції населення та руйнування виробничої інфраструктури. Забезпечення належного рівня кадрової безпеки вимагає створення організаційно-економічних умов, що сприяють підвищенню мотивації працівників, їх професійному зростанню та збереженню компетентностей в умовах глобальної нестабільності. У цьому контексті особливого значення набуває ідентифікація та систематизація ризиків і загроз, що впливають на стан людського капіталу підприємства, для розроблення пріоритетних напрямів зміцнення кадрової безпеки.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Кадрова безпека підприємства у більшості наукових праць розглядається як складна та багатогранна категорія, що є однією з найважливіших складових економічної безпеки. Так, у дослідженні Коптевої Г. [2] закладено концептуальну базу ідентифікації загроз кадровій безпеці підприємства, зокрема визначено її сутність, зміст та основні складові з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, обґрунтовуючи, що основні ризики найчастіше генеруються власним персоналом. Яременко О. [3] поглиблює концептуальні засади кадрової безпеки підприємства, конкретизуючи її елементи у розрізі стратегічного, тактичного і оперативного рівнів. У роботі Назарової Г. [4] наведено класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства за джерелом виникнення на об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні), ґрунтуючись на статистиці, що до 95% збитків утворюються через персонал. У продовження значна кількість досліджень стосується окремих ризиків і загроз кадровій безпеці підприємства, зокрема у працях Ковбич Т. [5], Залознової Ю. та ін. [6] аналізуються загрози кадровій безпеці, що формуються на ринку праці, в роботах Онищенко С. [7] досліджуються зовнішні загрози кадровій безпеці, а у публікаціях Гамбург Г. [8], Роу Б. [9] Форда К. [9] та ін. актуалізується проблематика поширення інформаційних загроз кадровій безпеці підприємств. Утім, у зазначених наукових працях відсутня комплексна систематизація загроз, а також недостатньо дослідженим залишається вплив сучасних глобальних викликів, зокрема діджи-

талізації, гібридних форм зайнятості, воєнних дій та міграційних процесів, на трансформацію ризиків і загроз кадровій безпеці. Саме тому актуальним є проведення комплексного аналізу цих чинників для визначення пріоритетних напрямів посилення кадрової безпеки підприємств в умовах зростання невідомості зовнішнього середовища.

Метою статті є систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах сучасних глобальних викликів, що створює аналітичне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів її зміцнення.

Основний матеріал і результати. 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 виступає критичною складовою національної стійкості, оскільки ефективність функціонування підприємств і державних інституцій значною мірою визначається стабільністю та надійністю трудового потенціалу.

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. 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.

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. Систематизовані загрози кадровій безпеці підприємств в Україні представлено на рисунку 1.

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 ІТ, ядерної енергетики та авіабудування. 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.

Наслідком описаних 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 за 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 [11]. Зростання інтеграції ринків праці супроводжується посиленням міжнародної конкуренції за таланти, особливо у секторах STEM (наука, технології, інженерія, математика), що створює додатковий тиск на національні кадрові ресурси та підвищує ризики відтоку висококваліфікованих спеціалістів [5].

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 [6].

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 ключових спеціалістів. У контексті стратегічної кадрової безпеки це



Рис. 1. Багаторівнева система загроз кадровій безпеці підприємств України

Джерело: розроблено авторами

формує довгострокові ризики для розвитку критично важливих секторів економіки, технологічної модернізації та забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. Системний аналіз цих процесів свідчить про необхідність запровадження механізмів утримання талантів і стимулювання внутрішньої мобільності персоналу як ключового елементу національної кадрової безпеки.

На глобальному рівні кадрову безпеку підприємств в Україні також значною мірою визначає явище дивергенції цифрових компетенцій, яке проявляється у зростаючому розриві між міжнародними вимогами до цифрових навичок та реальним рівнем цифрової компетентності українських фахівців [8]. Цей розрив створює системні ризики для інтеграції українського трудового потенціалу у глобальні технологічні процеси та обмежує можливості національних підприємств щодо реалізації високотехнологічних проєктів.

Прояви даної загрози 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 [12]. Така диспропорція негативно впливає на конкурентоспроможність українських фахівців на міжнародному ринку праці та ускладнює залучення інвестицій і партнерських ресурсів у високотехнологічні сектори економіки.

Наслідком дивергенції цифрових компетенцій є не лише зниження адаптивності робочої сили до нових технологічних викликів, а й загроза відставання національної економіки у сфері інновацій та цифровізації. Наукові дослідження вказують на критичну необхідність системного підходу до підвищення 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 [9]. 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 [10].

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 [13]. Це явище створює системні ризики для національної економіки, зокрема через втрату стратегічно важливих компетенцій і потенціалу інноваційного розвитку.

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) [14, 15]. Найбільша кількість мігрантів у Німеччині та Польщі. Згідно з інфляційним звітом НБУ, погіршення енергетичної ситуації та повільна нормалізація економічних умов зумовлять більший відплив мігрантів за кордон у 2025 році, ніж раніше очікувалося [16, 17]. Ці фактори створюють додатковий тиск на внутрішній ринок праці та підвищують необхідність зміцнення кадрової безпеки.

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.

Негативний вплив на рівень кадрової безпеки України має деградація системи професійної підготовки, що проявляється у невідповідності освітніх програм актуальним потребам ринку праці та вимогам економічної безпеки. Така невідповідність спричиняє структурні дисбаланси у формуванні людського капіталу, знижує адаптивність національної економіки та створює передумови для дефіциту критично важливих кадрів. 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 конкурентоспроможність 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 [18].

Серйозну загрозу кадровій безпеці України становлять демографічні процеси. Поєднання негативного природного приросту, втрат населення внаслідок воєнних дій та значного відтоку трудових ресур-

сів 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 [18]. 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 стають дефіцит кадрів у стратегічних галузях, посилення конкуренції за кваліфіковані фахівці між різними секторами економіки та ускладнення реалізації масштабних проєктів відновлення та модернізації. Аналітичні оцінки вказують, що без системного комплексного підходу до демографічної політики та заходів стимулювання утримання й повернення трудових ресурсів, національна кадрова безпека та конкурентоспроможність економіки перебуватимуть під постійним ризиком.

Ще однією загрозою кадровій безпеці правомірно визначити процеси тінізації ринку праці, що проявляються у широкому поширенні неформальних трудових відносин та підриві системи соціального захисту. Поширення 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 [19], 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 [20].

Процеси мілітаризації ринку праці, що виникають в умовах масової мобілізації та переорієнтації економіки на військові потреби, також негативно впливають на формування кадрової безпеки. Виведення чоловіків працездатного віку з цивільного сектору економіки та зміщення професійних траєкторій на військову службу формують структурні дисбаланси на ринку праці. Гендерний дисбаланс у ключових галузях економіки України, необхідність подальшої реінтеграції ветеранів, які часто стикаються з професійною деградацією та психологічними травмами, а також обмеженість кадрового потенціалу для реалізації економічних і інноваційних проєктів деструктивно впливають на кадрову безпеку підприємств. Наслідком мілітаризації ринку праці є структурна нестабільність трудових ресурсів, зниження економічного потенціалу країни та 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 [21]. 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.

Ключовою загрозою кадровій безпеці підприємств України на мікрорівні є кадровий голод, що проявляється у дефіциті фахівців критично важливих спеціальностей. Ситуація ускладнюється посилен-

ною конкуренцією за обмежені людські ресурси, що стимулює агресивний хедхантинг, необґрунтоване 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 [22].

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 [23]. 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 використання та розголошення конфіденційної інформації. Маніпуляції інформацією 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. Професійне вигорання, зумовлене надмірними навантаженнями та кадровим дефіцитом, призводить до зниження продуктивності праці та якості управлінських рішень.

Внутрішня дезорганізація та феномен «тихої відставки» (quiet quitting) [24] 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 [25]. 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. Урахування цих факторів потребує інтегрованого підходу до управління людським капіталом, включно з розвитком мотиваційних стратегій, психологічної підтримки, внутрішніх контрольних механізмів та цифрової грамотності працівників.

Інтегральні загрози кадровій безпеці є результатом комплексної взаємодії факторів на глобальному, національному та організаційному рівнях, що формує синергетичний ефект, ускладнюючи їх прогнозування та нейтралізацію. Однією з найсуттєвіших таких загроз є структурна деформація кадрового потенціалу, яка проявляється через системне порушення балансу кваліфікацій, віку, гендеру та територіального розподілу трудових ресурсів. На практиці це означає, що глобальні, національні та корпоративні диспропорції ринку праці накладаються одна на одну, 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 проектів, знижує інноваційний та економічний потенціал підприємств і держави, а також погіршує національну конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Ціннісно-культурний розлом виступає ще однією вагомою інтегральною загрозою, 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. Ці явища призводять до зниження соціальної згуртованості колективів, погіршення передачі професійних знань між поколіннями та фрагментації 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. Глобальні актори можуть експлуатувати регуляторні прогалини національного рівня, впливати на поведінку персоналу та організаційні процеси, а локальні інциденти, пов'язані з некомпетентністю або умисними порушеннями, можуть масштабуватися до рівня загроз національної безпеки. Такий феномен створює непередбачувані кризові явища, ускладнює діагностику джерел загроз та знижує ефективність традиційних механізмів управління.

Висновки. Представлений аналіз демонструє системний характер загроз кадровій безпеці України, їх взаємопов'язаність та взаємодіючий характер. Особливу небезпеку становлять інтегральні загрози, що виникають на перетині різних рівнів 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. Ефективна протидія загрозам кадровій безпеці підприємств в Україні 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. 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 сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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.
2. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Економічні науки. 2020. № 2. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>
3. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 29–32.
4. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип. 15. С. 54–63. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24113>
5. 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. DOI: <https://doi.org/10.1017/nie.2025.10>
6. Zaloznova Yu., Pankova O., Ostafichuk Ya. Global and Ukrainian Labour Markets in the Face of Digitalization Challenges and the Threats of the COVID-19 Pandemic. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3 (4). Pp. 106–130. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(6\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(6))
7. Onyshchenko S., Maslii O., Ivaniuk B. The Impact of External Threats to the Economic Security of the Business. 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System: Collection of scientific articles. Atlantis Press, Paris, France, 2019. С. 156–160.
8. Hamburg G. Digital skills in the global South: Gaps, needs, and progress. Hamburg: GIGA, 2023. URL: <https://www.giga-hamburg.de/en/publications/giga-focus/digital-skills-in-the-global-south-gaps-needs-and-progress>
9. Rowe B. I. Transnational state-sponsored cyber economic espionage. *Journal of Cybersecurity Studies*. 2019. № 5 (2). Pp. 87–104. URL: https://digitalcommons.tamusa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=crim_faculty
10. Ford K. Surveying cyber espionage: A growing threat to national security. *Hastings Science & Technology Law Journal*. 2025. № 17(1). Pp. 45–72. URL: https://repository.uclawsf.edu/hastings_science_technology_law_journal/vol16/iss2/5
11. Global labour market to deteriorate further as Ukraine conflict and other crises. *International Labour Organization*. Geneva: ILO, 2022. <https://www.ilo.org/resource/news/global-labour-market-deteriorate-further-ukraine-conflict-and-other-crises-0>
12. Global Cybersecurity Outlook 2025. *World Economic Forum*. Geneva: WEF, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf

13. Ukrainian Migrants: Spending, Employment, and Impact on Host Country Economies. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxiukraine.org/en/ukrainian-migrants-spending-employment-and-impact-on-host-country-economies?utm.com>
14. World Migration Report 2022. Geneva : International Organization for Migration, 2021. 522 p. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3951157?v=pdf>
15. Офіційний сайт EUROSTAT. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
16. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
17. 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>
18. Revitalizing the Labour Market and Human Capital Development: Ukraine Is Developing an Employment Strategy. *BRDO*. 2025, May 5. URL: <https://brdo.com.ua/en/news/aktyvizatsiya-rynku-pratsi-i-rozvytok-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-rozroblyayut-strategiyu-zajnyatosti-naselennya/?utm.com>
19. Мороз С. Г., Цимбал Д. О. Оцінка та аналіз рівня неофіційного працевлаштування в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 73–80. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-73-80>
20. Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. *Institute for Global Change*. 2025, July 10. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home?utm.com>
21. Inclusive labour markets for job creation in Ukraine. *International Labour Organization*. 2025. URL: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/inclusive-labour-markets-job-creation-ukraine?utm.com>
22. Kulishov, V.; Herasymenko, Y.; Furs, O.; Pakhomov, I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*. 2024 № 8. Pp. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>
23. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. *Ukrainian Labour Market Profile*. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>
24. Yıldız S. Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 2023. № 9 (70). Pp. 3180–3190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
25. 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/10.31673/2409-7292.2024.01000>

REFERENCES:

1. Onyshchenko S. V., Maslii O. A., Hlushko A. D., Cherviak A. V. (2022) *Zahrozy sotsialno-ekonomichnii bezpetsi Ukrainy: monohrafiia* [Threats to the socio-economic security of Ukraine: monograph]. Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". (in Ukrainian)
2. Koptieva H. M. (2020) *Kadrova bezpeka pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zabezpechennia* [Personnel security of the enterprise: essence, components, and provision]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Serii: Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>
3. Yaremenko O. F. (2016) *Kadrova bezpeka pidpriemstva: kontseptualni osnovy zabezpechennia* [Personnel security of the enterprise: conceptual foundations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2 (1), pp. 29–32. (in Ukrainian)
4. Nazarova H. O. (2010) *Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva* [Prerequisites for the formation of the personnel security system of the enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, issue 15, pp. 54–63. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24113> (accessed September 4, 2025).
5. Kovbych T., Filipenko A., Mazurenko V., Ushenko N., Polischuk L. (2025) IT Sector the Labor Market of Ukraine in the Conditions of Global Digitalization. *National Institute Economic Review*. DOI: <https://doi.org/10.1017/nie.2025.10>
6. Zaloznova Yu., Pankova O., Ostafichuk Ya. (2020) Global and Ukrainian Labour Markets in the Face of Digitalization Challenges and the Threats of the COVID-19 Pandemic. *Virtual Economics*, vol. 3 (4), pp. 106–130. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(6\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(6))
7. Onyshchenko S., Maslii O., Ivaniuk B. (2019) The Impact of External Threats to the Economic Security of the Business. *7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System: Collection of scientific articles*. Paris: Atlantis Press, pp. 156–160.
8. Hamburg G. (2023) *Digital skills in the global South: Gaps, needs, and progress*. Hamburg: GIGA. Available at: <https://www.giga-hamburg.de/en/publications/giga-focus/digital-skills-in-the-global-south-gaps-needs-and-progress> (accessed September 4, 2025).
9. Rowe B. I. (2019) Transnational state-sponsored cyber economic espionage. *Journal of Cybersecurity Studies*, 5 (2), pp. 87–104. Available at: https://digitalcommons.tamusa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=crim_faculty (accessed September 4, 2025).
10. Ford K. (2025) Surveying cyber espionage: A growing threat to national security. *Hastings Science & Technology Law Journal*, 17(1), pp. 45–72. Available at: https://repository.uclawsf.edu/hastings_science_technology_law_journal/vol16/iss2/5 (accessed September 4, 2025).
11. International Labour Organization. (2022) *Global labour market to deteriorate further as Ukraine conflict and other crises*. Geneva: ILO. Available at: <https://www.ilo.org/resource/news/global-labour-market-deteriorate-further-ukraine-conflict-and-other-crises-0> (accessed September 9, 2025).

12. World Economic Forum. (2025) *Global Cybersecurity Outlook 2025*. Geneva: WEF. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf (accessed September 9, 2025).
13. VoxUkraine. (2025) *Ukrainian Migrants: Spending, Employment, and Impact on Host Country Economies*. Available at: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-migrants-spending-employment-and-impact-on-host-country-economies> (accessed September 10, 2025).
14. International Organization for Migration. (2021) *World Migration Report 2022*. Geneva: IOM. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/3951157?v=pdf> (accessed September 10, 2025).
15. EUROSTAT. *Official website*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed September 10, 2025).
16. National Bank of Ukraine. (2024) *Infliatsiyni zvit* [Inflation Report]. Kyiv: NBU. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed September 12, 2025).
17. National Bank of Ukraine. (2024) *Makroekonomichniy ta monetarniy ohliad, veresen 2024 roku* [Macroeconomic and Monetary Review, September 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku> (accessed September 12, 2025).
18. BRDO. (2025, May 5) Revitalizing the Labour Market and Human Capital Development: Ukraine Is Developing an Employment Strategy. Available at: <https://brdo.com.ua/en/news/aktyvizatsiya-rynku-pratsi-i-rozvytok-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-rozroblyayut-strategiyu-zajnyatosti-naselennya> (accessed September 12, 2025).
19. Moroz S. H., Tsybal D. O. (2025) *Otsinka ta analiz ravniv neofitsiinoho pratsivlashtuvannia v Ukraini* [Assessment and analysis of the level of informal employment in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-73-80>
20. Institute for Global Change. (2025, July 10) *Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home*. Available at: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home> (accessed September 10, 2025).
21. International Labour Organization. (2025) *Inclusive labour markets for job creation in Ukraine*. Available at: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/inclusive-labour-markets-job-creation-ukraine> (accessed September 14, 2025).
22. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. (2024) Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*, № 8, pp. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>
23. Ulandssekretariatet. (2025) *Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026*. Copenhagen. Available at: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf> (accessed September 16, 2025).
24. Yıldız S. (2023) Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9 (70), pp. 3180–3190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
25. Skybun O. Zh., Haidur H. I., Hakhov S. O. (2024) *Analiz vykorystannia kontseptsii BYOD v korporatyvnykh informatsiynykh systemakh* [Analysis of the use of the BYOD concept in corporate information systems]. *Suchasnyi zakhyst informatsii*, no. 1(57), pp. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.01000>

УДК 331.108.2:005.334:65.012.8

JEL M12, J28, O15

Маслій Олександра Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Гайдаш Олександр Сергійович**, здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності.**

Стаття присвячена комплексному аналізу загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. 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. Аргументовано необхідність інтегрованого підходу до управління людським капіталом, що передбачає координацію державної політики, корпоративних стратегій та розвитку адаптивних механізмів раннього виявлення дисбалансів.

Ключові слова: кадрова безпека підприємства, людський капітал, глобальні ризики, загрози, економічна безпека, управління.

UDC 331.108.2:005.334:65.012.8

JEL M12, J28, O15

Oleksandra Maslii, PhD in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Oleksandr Haidash**, Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant), National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic".
Systematization of threats to the enterprise personnel security under conditions of global instability.

This research addresses critical challenges facing personnel security in Ukrainian enterprises amid unprecedented global instability and military confrontation. The study develops a comprehensive multilevel systematization framework identifying and analyzing threats operating across global, national, and organizational dimensions while highlighting their synergistic interactions. Contemporary enterprises face compound vulnerabilities from geopolitical turbulence manifested through targeted talent extraction from strategic sectors, transnationalization of labor markets intensifying competition for specialists, and divergence of digital competencies creating gaps between international requirements and actual skill levels. The investigation reveals alarming mass labor emigration patterns, with over six million displaced Ukrainian workers fundamentally disrupting workforce demographics. National-level threats include vocational training degradation, demographic crisis with negative population growth, shadow economy expansion, labor market militarization, and institutional dysfunction in personnel management frameworks. At the microeconomic level, enterprises confront acute personnel shortages, cultural-value transformations altering motivation hierarchies, internal security crises involving espionage and sabotage, psychoemotional burnout from prolonged stress, organizational disengagement including quiet quitting, and digital risks compromising information security. The research identifies integral threats emerging at operational intersections, including structural deformation of human capital, value-cultural fragmentation across generations, and systemic vulnerabilities at boundaries between global actors and national frameworks. Findings demonstrate conventional isolated approaches prove insufficient for contemporary challenges. The investigation argues for integrated management strategies synchronizing state institutions, business entities, and civil society while incorporating early warning systems. Practical implications emphasize adaptive management models, security-oriented corporate cultures, and professional cohesion amid multifactor disruptions, providing actionable frameworks for strengthening organizational resilience during military and post-conflict periods.

Keywords: enterprise personnel security, human capital, global risks, threats, economic security, management.