




DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-002](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-002)

УДК 334.012.34
JEL M12, J28, L20

Гунель Матлаб кизи ЗУБАРЄВА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0003-4000-3882>
rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua

СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ НАУКОВИЙ ПОГЛЯД

***Анотація.** В статті досліджено концепцію кадрової безпеки суб'єктів господарювання в умовах сучасних викликів, включаючи військовий стан, економічну нестабільність та цифрову трансформацію. Розглянуто роль кадрової безпеки як складової системи управління персоналом, яка забезпечує стійкість підприємств до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищення конкурентоспроможності та стратегічний розвиток. Визначено, що ключовими аспектами кадрової безпеки є збереження людського капіталу, запобігання плинності кадрів, захист конфіденційної інформації та формування етичної корпоративної культури.*

У статті акцентується увага на значенні міжнародного досвіду для розвитку кадрової безпеки українських підприємств. На основі аналізу наукових публікацій зарубіжних дослідників, проіндексованих у базі Scopus, сформульовано сучасні підходи до управління кадровою безпекою. Визначено, що зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором, досягається через створення комфортного робочого середовища, підтримку психологічного здоров'я працівників, запровадження мотиваційних інструментів і забезпечення професійного розвитку. Особливу увагу приділено впливу когнітивної та емоційної безпеки на продуктивність праці й лояльність персоналу.

Автори наголошують на необхідності адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, що передбачає інтеграцію інноваційних методів збереження талановитих працівників, формування лояльності до підприємства та впровадження стратегій безперервного навчання. Визначено, що інструменти



кадрової безпеки мають включати управління талантами, гнучкість у побудові робочих процесів і створення сприятливого середовища для зростання інноваційного потенціалу працівників.

Підкреслено, що забезпечення кадрової безпеки є пріоритетним завданням для українських суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення. Орієнтація на ефективні моделі управління персоналом сприятиме підвищенню стійкості підприємств, зростанню їхньої конкурентоспроможності та формуванню сталого економічного розвитку. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на розробці адаптованих механізмів реалізації кадрової безпеки, що враховують передовий міжнародний та український досвід.

Ключові слова: персонал, безпека, мотивація, навчання, прийняття на роботу, суб'єкт господарювання, управління, результативність.

Постановка проблеми. За часів війни українські суб'єкти господарювання, які тривалий час працюють в надскладних умовах, зіткнулися ще з однією проблемою, пов'язаною з суттєвою кадровою нехваткою. Причому першочергово проблема пов'язана зі складністю знайти на ринку та забезпечити виробничо-господарську діяльність висококваліфікованими та компетентними працівниками, від яких здебільшого і залежить інноваційність рішень й ефективність діяльності, а, отже, і ймовірність досягнення підприємством конкурентоспроможності на ринку. Разом із тим, суб'єкти МСБ та великі підприємства відчувають також і дефіцит представників виробничих професій. За таких умов, щоб зберегти можливості для функціонування та стратегічного розвитку підприємства, вищому менеджменту суб'єктів господарювання слід змінити вектор у реалізації прийнятої стратегії управління персоналом таким чином, щоб на даному етапі суттєву увагу приділити кадровій безпеці. Впровадження таких змін має допомогти максимально зберегти трудовий потенціал суб'єктів господарювання країни і забезпечити умови для їх інноваційного розвитку та нагромадження людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика кадрової безпеки на мікрорівні в працях українських науковців з'явилася відносно недавно, десь в першому десятиріччі XXI ст., і вже встигла набрати доволі потужних обсягів досліджень. У цьому напрямі протягом останніх двох років займалися дослідженнями Ю. Бондар, В. Гарбар, І. Грунт, О. Гуцалюк, Л. Васильченко, А. Дивенець, Д. Дячков, О. Захарова, Н. Зачосова, Р. Кіндратів, С. Коваль, В. Козак, О. Красняк, І. Лядський, А. Стомба, В. Ткаченко, В. Томарева-Патлахова, Я. Федосова, О. Шаповал, О. Шоробура, Т. Ярмус [1-11]. При цьому дослідження торкалися таких аспектів кадрової безпеки, як: виокремлення місця кадрової



безпеки в загальній економічній безпеці підприємства; конкретизація сутності, складових та інструментів забезпечення кадрової безпеки на рівні підприємства; деталізація кадрових ризиків як суттєвих загроз для існування підприємства та обґрунтування на цьому підґрунті доцільності реалізації процедур кадрової безпеки; визначення особливостей реалізації процедур кадрової безпеки в межах інноваційно орієнтованого підприємства; використання інструменту управління командами як умови забезпечення кадрової безпеки; оцінка впливу результативності управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на соціально-економічний розвиток регіону тощо. Не зважаючи на досить потужний фронт наукових досліджень обраної тематики, більшість висновків робиться науковцями виходячи з аналізу практичних кейсів щодо управління персоналом в межах функціонування українських підприємств, або теоретико-методологічного доробку української наукової школи щодо різних аспектів управління персоналом на рівні суб'єктів господарювання. Разом з тим,

Формулювання цілей. Метою дослідження обрано конкретизацію складових кадрової безпеки суб'єктів господарювання України, спираючись на результати останніх наукових досліджень провідних зарубіжних науковців в цій сфері. До основних завдань дослідження віднесено: визначення сутності та узагальнених складових кадрової безпеки суб'єкта господарювання; встановлення тих пріоритетних аспектів кадрової безпеки бізнесу, які розглядаються сьогодні в різних країнах світу як першочергові і тому мають бути врахованими і в українських реаліях при формуванні стратегії кадрової безпеки підприємства.

Результати досліджень. Управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання є відносно новим напрямом загальної внутрішньої системи управління персоналом і необхідність його виділення в окрему сферу пов'язана з тим, що останнім часом суттєво підвищилася ймовірність настання різного роду ризиків кадрового та не кадрового характеру, які суттєвим чином впливають на спроможність підприємства здійснювати власну виробничо-господарську діяльність, реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати й з часом підвищувати конкурентоспроможність продукції на регіональному, національному або міжнародному ринках. У загальному вигляді мету кадрової безпеки суб'єкта господарювання можна визначити як систему конкретних дій і зусиль керівництва, спрямованих на недопущення всередину підприємства чи організації в якості працівників осіб, які не відповідають морально-етичним нормам, закріпленим у внутрішній корпоративній культурі, і несуть загрозу теперішньому та/або майбутньому існуванню підприємства й реалізація заходів, спрямованих на унеможливлення втрати людського капіталу взагалі та, перш за все, найбільш цінних, перспективних й компетентних працівників, на яких



базуються перспективи стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Завдяки реалізації проголошеної мети кадрова безпека дозволяє забезпечити стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, підвищити ефективність роботи персоналу, захистити інформаційні ресурси і бази даних, зміцнити репутацію суб'єкта господарювання на ринку. В сучасних умовах, коли ризики, пов'язані з людським фактором, постійно зростають, управління кадровою безпекою стає стратегічним пріоритетом для успішного функціонування бізнесу будь-якого виду економічної діяльності. Це відбувається через те, що кадрова безпека забезпечує злагоджену роботу персоналу, що позитивно впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку, а захищеність від втрати ключових фахівців або конкурентних знань та цінної інформації сприяє довгостроковій стабільності бізнесу й можливості досягнення стратегічних цілей.

Отже, в межах загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання мають бути створені дієві процедури кадрової безпеки, які, в першу чергу, допоможуть запобігти таким ризикам, як витік конфіденційної інформації, конфлікти інтересів, шахрайство та корупційні дії працівників, що набуває особливої актуальності за сучасних умов військового стану та поступового переходу на принципи цифровізації, коли доступ до інформації, даних та систем управління представників ділового середовища країни стає все простішим для сторонніх осіб і може бути використаним проти них з різними цілями. Важливо також здійснити заходи в межах цифрової безпеки виробничо-господарської діяльності через процедури кіберзахисту, чого можливо досягти шляхом цілеспрямованого тематичного навчання працівників, моніторингу доступу до корпоративних систем управління і важливих баз даних, запобігання внутрішнім кібератакам тощо. Крім того, неетична поведінка працівників на робочому місці або конфлікти у колективі можуть негативно вплинути на репутацію суб'єкта господарювання та суттєво знизити бренд роботодавця на ринку праці. Управління кадровою безпекою в межах загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання дозволяє мінімізувати такі ризики через створення етичної корпоративної культури та запровадження ефективної системи мотивації.

В кризових умовах, які супроводжують розвиток економіки України майже весь період часу її незалежності, дуже важливим є не лише успішний пошук кандидатів на посади, які дозволять підтримувати високий техніко-технологічний та інноваційний рівень виробництва, а й зберегти власний висококваліфікований персонал. Дійсно, глобалізація, війна, пандемія, економічні кризи та трудова міграція населення створюють додаткові виклики



для кадрової безпеки представників ділового середовища країни. Тому суб'єкти господарювання мають навчитися зберігати ключових працівників і швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Доцільність таких дій пов'язана із тим, що високий рівень плинності кадрів призводить до втрат корпоративного знання, зниження продуктивності та значних витрат на навчання нових співробітників, що важко реалізувати в умовах суттєвого обмеження фінансових ресурсів у суб'єктів господарювання та кадрового дефіциту на ринку праці майже всіх регіонів країни. За таких умов ефективно побудована система управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання дозволить знижувати ризики плинності кадрів та утримувати таланти всередині підприємства. Системне управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання буде сприяти створенню позитивного морально психологічного клімату в колективі, де працівники будуть почуватися захищеними та мотивованими, що дозволить суттєво знизити ризик ймовірних конфліктів і демотивації високопрофесійних та талановитих працівників. Саме тому будь-які сучасні дослідження в сфері кадрової безпеки бізнесу слід розглядати як підґрунтя для створення дієвих механізмів нагромадження людського капіталу, зростання інноваційного потенціалу та підвищення ефективності процедур управління персоналом українських суб'єктів господарювання.

Детальне дослідження наукових праць, опублікованих науковцями з різних країн світу в 2024 р. у наукових виданнях, проіндексованих в наукометричній базі Scopus, дозволило дійти думки, що описана проблематика не є характерною і актуальною виключно для українських суб'єктів господарювання – ця проблематика має загальний характер і викликає стурбованість дослідників різних країн світу від Європи та Америки і до Азії. Науковці ведуть активні пошуки інструментів, методів та підходів, які б з різних боків дозволили б підвищити кадрову стійкість бізнесу в умовах підвищеного ризику та конкуренції. Вивчення результатів цих досліджень має дозволити розширити межі поглядів менеджерів з персоналу українських суб'єктів господарювання на проблематику власної кадрової безпеки та на цьому підґрунті сформулювати нові дієві підходи до підвищення результативності управління персоналом та зростання на цій основі конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Більшість проаналізованих нами досліджень за тематикою носять суто галузевий характер (медична сфера, туристичний та готельний бізнес, будівельні компанії, сектор управління, захисту, освіти тощо), проте висновки, які роблять автори можуть бути поширеними на всі без виключення види економічної діяльності, так як у фокусі уваги лежить людина з її знаннями, вміннями, навичками, інтелектом, бажанням працювати і розвиватися, особливостями характеру, життєвими умовами, мріями і прагненнями та іншими



індивідуальними особливостями.

Враховуючи той факт, що на сьогодні процеси цифровізації та роботизації ще не зазнали масового характеру, тобто людина залишається основним інтелектуальним джерелом, ресурсом та капіталом підприємства, можемо констатувати, що висновки, отримані в таких галузевих дослідженнях, являються універсальними для застосування на підприємствах різних галузей та сфер діяльності.

Отже, у дослідженні, проведеному австралійсько-китайським науковим колективом під керівництвом R. Dong, обґрунтовується твердження про те, що створення на підприємстві комфортного робочого середовища, чого можливо досягти через усунення психосоціальних небезпек, є умовою психологічного здоров'я та добробуту співробітників, стійкості й стабільності діяльності підприємства [12].

Науковці A. Aman-Ullah, A. Ali, A. Ariza-Montes та ін. акцентують увагу на тому, що використання неетичних й агресивних форм спілкування, знуцання та насильства на робочому місці являються прямим фактором підвищення рівня плинності кадрів на підприємстві [13].

Додатково ці та інші автори, на підставі аналізу потужного статистичного матеріалу, доводять дієвість власної гіпотези про те, що різні форми насильства та агресії на робочому місці, відносно яких керівництво не робить жодних зусиль щодо запобігання та подолання, являються причиною швидкого професійного вигорання працівників, що також може підвищити рівень та тенденції вивільнення фахівців з підприємства [13; 14].

N. Ribeiro, D. Gomes, G. Gomes та ін. повністю підтримують висновки попереднього дослідження та доводять необхідність впровадження етичних принципів на робочому місці, що має сприяти створенню дієвої організаційної культури за людиноцентристським принципом [15].

У цьому контексті M. Faheem, S. Ahmad та H. Таууаб наголошують на тому, що запровадження на підприємстві інструментів, які зможуть ефективно контролювати стрес, будуть емоційно та психологічно підтримувати працівників, що дозволить суттєвим чином змінити рівень прив'язаності членів трудового колективу до роботи та їх лояльності до підприємства [16].

Практика застосування різних інструментів управління персоналом, які дозволили дієво підтримати мотивацію працівників зарубіжних підприємств під час пандемії COVID-19 повністю підтверджує цей висновок [17].

При цьому, для того, щоб пришвидшити стратегічний розвиток підприємства, основну увагу тут слід приділити, в першу чергу, підвищенню рівня прив'язаності та лояльності талантів на підприємстві, що підтверджується



висновками, отриманими в дослідженні R. Chaudhuri, B. Grandhi, D. Vrontis та ін. [18].

Автори стверджують, що інноваційність і гнучкість талановитих працівників і лідерів є критично важливими для виживання суб'єкта господарювання під час будь-якої кризи, за будь-яких турбулентних умов.

L. Silva, M. Pessina та M. Castro за результатами проведеного дослідження зробили висновок про те, що забезпечити відданість персоналу підприємству можливо через управління різноманітністю й полівалентністю праці завдяки пошуку тих зон відповідальності, які будуть цікавими для працівника й одночасно будуть охоплювати його професійні компетентності (наявні та потенційні), що дозволить підвищити рівень продуктивності та зацікавленості людини до роботи, сформує відданість фахівця підприємству та, на цьому підґрунті, відбудеться закріплення працівника в трудовому колективі на певний період часу [19].

Z. Chen та Z. Tang у своєму дослідженні доводять, що підвищення рівня відданості працівника підприємству є суттєвим чинником зменшення приховування ним нагромаджених за часи роботи і навчання професійних знань, що дозволить посилити обмін знаннями між працівниками, щоб покращити здатність підприємства управляти знаннями та забезпечити на їх основі власні конкурентні переваги [20].

M. Yasami, K. Phetvaroon, M. Dewan та ін. наголошують на необхідності врахування ще одного аспекту кадрового ризику, пов'язаного з відчуттям незахищеності роботи у працівників [21]. Автори на підставі аналізу численних результатів анкетування респондентів прийшли до висновку, що відчуття незахищеності на робочому місці та нестабільність роботи зменшують залученість працівника до роботи та призводять до психологічної відстороненості, тим самим суттєво скорочуючи продуктивність та інноваційність праці. Виходом з ситуації має стати посилена увага менеджерів з персоналу на талантах, спрямування зусиль на створення комфортного фізичного та морально-психологічного середовища для їх ефективної роботи та підтримки професійного ентузіазму.

Ці висновки були підтверджені і результатами іншого дослідження, виконаного H. Huang, Z. Cai, W. Zhao та ін. [22]. Автори ґрунтовно доводять, що когнітивна та емоційна незахищеність працівників на робочому місці, а також низький рівень або повна відсутність організаційної підтримки являються прямим фактором підвищення рівня плинності працівників на підприємстві. При цьому J. Park, Y. Feng, S. Jeong наголошують на тому, що основну увагу слід приділити скороченню рівня плинності талановитих випускників коледжів і університетів, які працевлаштувалися на підприємство [23].



З цією метою автори пропонують сконцентрувати увагу менеджерів по персоналу та керівництва підприємства на створенні безпечних умов праці й здійснити пошук дієвих інструментів, які б дозволили підвищити рівень задоволеності працею молодих талановитих фахівців. І саме для таких працівників, на думку Y. Geng, X. Jiang, Y. Yan та ін., важливо забезпечити на рівні підприємства баланс між роботою та сім'єю, що дозволить підтримувати рівень народжуваності в регіоні та одночасно стане фактором утримання талантів на підприємстві, максимізує їх продуктивну віддачу та буде стимулювати генерування інноваційних рішень [24].

D. Kafetzopoulos наголошує на важливості застосування мотиваційного важеля у збереженні кадрового потенціалу підприємства [25].

Науковець визначає мотивацію до роботи як ієрархічний набір критеріїв, які повинні бути виконані або задоволені керівництвом підприємства для того, щоб ключовий працівник (талант) залишився працювати на підприємстві. У цьому контексті E. Kim та S. Park звертають увагу на такому важливому аспекті збереження кадрового потенціалу в межах кадрової безпеки підприємства, як змістовність виконуваних професійних функцій [26].

У дослідженні обґрунтовано висновки щодо того, що існує тісний зв'язок між змістом роботи, залученням працівників й кар'єрним зростанням в межах даного підприємства. D. Palašáková, I. Liadskyi та D. Diachkov визначають одним з дієвих чинників закріплення талантів на підприємстві та спонукання їх до інноваційної праці процедури навчання протягом життя, які мають забезпечити менеджери по персоналу [27].

За результатами дослідження було встановлено, що підвищення рівня компетентності співробітників позитивно впливає на їх лояльність до корпоративної культури, підвищуючи тим самим кадрову безпеку підприємства. Автори наголошують також на тому, що прагнення до саморозвитку є важливою умовою підвищення соціального інтелекту особистості, що одночасно виступає умовою нагромадження корпоративних знань та розширення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

U. Yadav, S. Vyas, Kanchan та ін. у своєму дослідженні емпірично довели, що досягти підвищення ефективності бізнесу можливо завдяки реалізації цілої системи різнорідних інструментів, найбільш важливими з яких виступають технології управління талантами, інноваційні рішення та підприємницьке лідерство [28].

Отже, проведений аналіз змісту останніх зарубіжних наукових праць за тематикою нашого дослідження дозволило дійти таких висновків. По-перше, було підтверджено актуальність й важливість запровадження на рівні



підприємства різних аспектів кадрової безпеки, що має стати умовою підвищення рівня його стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, а, отже, і зростання у часі конкурентоспроможності на ринку. По-друге, зарубіжні науковці акцентують увагу на таких важливих складових, інструментах та аспектах кадрової безпеки суб'єкта господарювання:

з метою запобігання прийняття на підприємство небажаних осіб, поведінка яких може нести загрозу діяльності підприємства:

формування на підприємстві комфортного робочого середовища через усунення ймовірності настання психосоціальних небезпек для працівників, дієвого запобігання використанню неетичних й агресивних форм спілкування, знущання та насильства на робочому місті;

з метою скорочення рівня плинності кадрів та запобігання професійного вигорання працівників:

формування на підприємстві комфортного робочого середовища через усунення ймовірності настання психосоціальних небезпек для працівників, дієвого запобігання використанню неетичних й агресивних форм спілкування, знущання та насильства на робочому місті;

створення дієвої організаційної культури за людиноцентристським принципом;

запровадження на підприємстві інструментів, які зможуть ефективно контролювати стрес, будуть емоційно та психологічно підтримувати працівників;

запобігання когнітивної та емоційної незахищеності працівників на робочому місті, забезпечення дієвої організаційної підтримки працівників;

створення безпечних умов праці й пошук дієвих інструментів, які б дозволили підвищити рівень задоволеності працею у молодих талановитих фахівців;

застосування мотиваційного важеля через розробку ієрархічного набору критеріїв, які повинні бути виконані або задоволені керівництвом підприємства для того, щоб талант залишився працювати на підприємстві;

підвищення рівня залученості, прив'язаності та лояльності до підприємства талановитих працівників, зменшення приховування ними нагромаджених за часи роботи і навчання професійних знань:

застосування різних інструментів управління персоналом, які спрямовані на дієву підтримку високого рівня мотивації працівників на досягнення у власній професійній діяльності в межах даного підприємства;

створення умов для інноваційності та професійної гнучкості талановитих працівників і лідерів;

управління різноманітністю й полівалентністю праці завдяки пошуку тих



зон відповідальності, які будуть цікавими для працівника й одночасно будуть охоплювати його професійні компетентності, як наявні, так і потенційні;

посилення уваги менеджерів з персоналу до талантів, спрямування зусиль на створення комфортного фізичного та морально-психологічного середовища для їх ефективної роботи та підтримки професійного ентузіазму;

забезпечення для кожного працівника на рівні підприємства балансу між роботою та сім'єю завдяки використанню індивідуального підходу;

забезпечення змістовності виконуваних професійних функцій працівниками, що забезпечить їх зацікавленість та залученість;

створення справедливих умов для кар'єрного зростання працівника;

запровадження процедури навчання персоналу протягом життя;

впровадження в систему управління персоналом технологій управління талантами, інструментів стимулювання інноваційних рішень та підприємницького лідерства.

Всі перелічені складові не є новими і звичайно мають місце в практиках управління персоналом українських суб'єктів господарювання. Разом з тим, для того, щоб забезпечити дієвість процедур кадрової безпеки менеджери по персоналу мають звернути особливу увагу на обґрунтовані зарубіжними науковцями аспекти, щоб отримати можливості більш швидкого та результативного відновлення трудового потенціалу українських підприємств в повоєнний період.

Висновки. Через військову агресію сусідньої країни, для України будь-які питання та аспекти безпеки сьогодні виявляються пріоритетними, так як мають створити умови для збереження на будь-якому рівні нагромадженого потенціалу і не допустити реалізації жодних негативних сценаріїв, впливів та проявів, які йдуть як ззовні, так і з середини. У цьому контексті кадрова безпека виступає на перший план серед всіх інших складових загальної системи управління персоналом суб'єкта господарювання, так як одночасно дозволяє вирішити два важливих для стратегічного розвитку підприємства проблемних питання – по-перше, не допустити всередину трудового колективу осіб, що за певним набором критеріїв не відповідають сформованим в колективі морально-етичним нормам, по-друге, не допустити звільнення ключових для стратегічного інноваційного розвитку суб'єкта господарювання працівників. Для того, щоб забезпечити суб'єкти господарювання дієвим портфелем інструментів вирішення означених проблемних питань, нами було здійснено дослідження актуальних зарубіжних практик, опис яких представлено в якості результатів наукових досліджень, опублікованих цього року в наукометричній базі Scopus. Орієнтація програм кадрової безпеки суб'єктів господарювання на реалізацію описаних в зарубіжних



виданнях підходів дозволить прискорити процеси оздоровлення українських підприємств в повоєнний період.

Подальші дослідження в обраній тематиці мають бути спрямованими на обґрунтування механізму реалізації кадрової безпеки на рівні українських суб'єктів господарювання, який би враховував весь нагромаджений в українському та зарубіжному науковому полі передовий теоретичний та практичний досвід.

Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 83-102.
2. Захарова О.В., Васильченко Л.С. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент розвитку економічного простору регіонів країни. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 43-51.
3. Зачосова Н.В. Управління командами наукових проєктів у реаліях воєнного часу: аспекти забезпечення кадрової безпеки. *Випробування та сертифікація*. 2024. №1. С. 96-101.
4. Зачосова Н.В., Козак В.В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах VANI World та Індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 35-39.
5. Красняк О.П., Гарбар В.А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №9. С. 84-93.
6. Лядський І.К., Дячков Д.В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 109-119.
7. Ткаченко В.І., Дивенець А.С., Федосова Я.А., Грунт І.С., Стовба А.О. Кадрова безпека інноваційно орієнтованого підприємства в системі управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_65.
8. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
9. 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 (1). С. 165-174.

10. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2 (49), 135-147.

11. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubariyeva H., Svishchenko H. Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 65. 2022. С. 4-15.

12. Dong R. K., Li X., Hernan “Banjo” Roxas. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 91. Pp. 1-19.

13. Aman-Ullah A., Ali A., Ariza-Montes A., та ін. Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout. *Kybernetes*. 2023. Vol. 53, № 12. С. 5061-5080.

14. Li Y., You H., Oh S. A study on the structural relationship between emotional labor, job burnout, and turnover intention among office workers in Korea: the moderated mediating effect of leader-member exchange. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. № 1. Pp. 54.

15. Ribeiro N., Gomes D., Gomes G. P., та ін. Workplace bullying, burnout and turnover intentions among Portuguese employees. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32, № 10. Pp. 2339-2356.

16. Faheem M.A., Ahmad S., Tayyab H. Prosocial behavior and work reattachment in healthcare: the mediating and moderating influence of mindfulness and awe. *Evidence-based HRM*. 2024. Vol. 12. № 4. Pp. 908-927.

17. Dubey N., Bomzon S. D., Murti A. B., та ін. Soft HRM bundles: a potential toolkit for future crisis management. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32. № 9. Pp. 2093-2115.

18. Chaudhuri R., Grandhi B., Vrontis D., та ін. Assessing the significance of employee flexibility and organization policy for survival of organizations during turbulent conditions. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023. Vol. 32. № 9. Pp. 2026-2051.

19. Silva L.P. da, Pessina M.E.H., Castro M.A.R. Diversity management and organizational performance: Mediation and moderation of commitment, person-job fit and empowerment. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*. 2024. Vol. 26. № 4. С.



1-18.

20. Chen Z., Tang Z. The effect of caring ethical climate on employees' knowledge-hiding behavior: evidence from Chinese construction firms. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. № 1. Pp. 318.

21. Yasami M., Phetvaroon K., Dewan M., та ін. Does employee resilience work? The effects of job insecurity on psychological withdrawal behavior and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. Vol. 7. № 5. Pp. 2862-2882.

22. Huang H., Cai Z., Zhao W., та ін. Experience layoffs, work engagement and the buffering effect of POS: a psychological contract perspective. *Personnel Review*. 2024. Vol. 53. № 9. Pp. 2257-2272.

23. Park, J., Feng, Y., Jeong, S. P. Developing an advanced prediction model for new employee turnover intention utilizing machine learning techniques. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. № 1. Pp. 1221.

24. Geng Y., Jiang X., Yan Y., та ін. Toward sustainability: mechanism between work–family balance and fertility intention with decent work as the mediating role. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. № 1. Pp. 1279.

25. Kafetzopoulos D. The motivation of employees and their intention to work in the Greek tourism sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 73. № 10. Pp. 3278-3299.

26. Kim E.J., Park S. Linking work meaningfulness, engagement and job crafting to career commitment. *Baltic Journal of Management*. 2024. Vol. 19. № 5. Pp. 601-621.

27. Palašćáková D., Liadskyi I., Diachkov D. 7BSocial Intelligence Management in the Context of Promoting Professional Self-Education: Gender Aspects. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*. 2024. Vol. 2024. № 3-4. Pp. 160-179.

28. Yadav U.S., Vyas S., Kanchan та ін. Impact of entrepreneurial leadership, Social media, digital technology, Entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. № 1. Pp. 72.

Hunel ZUBARIEVA

Postgraduate,

Cherkasy National University
named after Bohdan Khmelnytskyi,

Cherkasy, Ukraine



<https://orcid.org/0000-0003-4000-3882>
rustamova.hunel421@vu.cdu.edu.ua



COMPONENT PERSONNEL SECURITY OF THE BUSINESS ENTITY: FOREIGN SCIENTIFIC VIEW

Abstract. *The article explores the concept of personnel security for economic entities in the context of modern challenges, including martial law, economic instability, and digital transformation. It examines the role of personnel security as a component of human resource management systems, ensuring organizational resilience against internal and external threats, enhancing competitiveness, and fostering strategic development. Key aspects of personnel security are identified, including the preservation of human capital, prevention of employee turnover, protection of confidential information, and the formation of an ethical corporate culture.*

The study emphasizes the importance of international experience in developing personnel security for Ukrainian enterprises. Based on an analysis of academic publications by foreign researchers indexed in the Scopus database, modern approaches to personnel security management are formulated. It is determined that mitigating risks associated with the human factor is achieved through the creation of a comfortable work environment, psychological well-being support, implementation of motivational tools, and professional development. Particular attention is paid to the impact of cognitive and emotional security on employee productivity and loyalty.

The authors highlight the necessity of adapting international practices to Ukrainian realities, which entails integrating innovative methods for retaining talented employees, fostering organizational loyalty, and implementing continuous learning strategies. It is established that personnel security tools should include talent management, flexibility in organizational processes, and the creation of an environment conducive to the growth of employees' innovative potential.

The conclusions emphasize that ensuring personnel security is a priority for Ukrainian economic entities in the context of post-war recovery. Adopting effective human resource management models will enhance enterprise resilience, boost competitiveness, and contribute to sustainable economic development. Future research should focus on developing tailored mechanisms for personnel security implementation that incorporate advanced international and Ukrainian practices.

Keywords: *personnel, security, motivation, training, hiring, business entity, management, performance.*