

**Державна служба статистики України
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Львівський торговельно-економічний університет імені І. І. Мечникова
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Академія прикладних наук WSHIU (Польща)
Університет Кантабрії (Іспанія)
Університет Мухаммадії Маланг (Індонезія)**

**МАТЕРІАЛИ
ХІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА
ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТИ
(в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)
Частина II**



**присвяченої пам'яті першого ректора
Національної академії статистики, обліку та аудиту,
доктора економічних наук, професора,
заслуженого економіста України**

**Івана Ісаковича
Пилипенка**

Київ, 16 жовтня 2025 р.

Київ – Інтерсервіс – 2025

УДК: 330.3+316.4](477)(082)
С 83

Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення) : матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч. Ч. 2. Київ, Інтерсервіс, 2025. 681 с.

ISBN 978-966-999-575-9

Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції містять тези доповідей, повідомлень і виступів її учасників, де викладено наукові результати аналітичного осмислення сутності сучасних проблем модернізації соціально-економічного, гуманітарного, освітнього, наукового простору та перспектив розвитку України. У частині II збірника зібрані тези доповідей з 3 по 7 секції.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів і студентів економічних і соціально-гуманітарних спеціальностей.

Адреса оргкомітету конференції:
Україна, 04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1
тел.: (044) 486-15-02, (044) 486-13-10, +38 063-257-69-50
e-mail: finconferenceNASOA@ukr.net

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за науковий рівень тез доповідей, обґрунтованість висновків, достовірність результатів, дотримання академічної доброчесності несуть автори.

УДК: 330.3+316.4](477)(082)

ISBN 978-966-999-575-9

© Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025

Редакційна колегія

Голова редакційної колегії:

Осауленко О. Г. – доктор наук з державного управління, професор, академік НАН України, ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Заступники голови редакційної колегії:

Мельник В. М. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Бондарук Т. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Члени редакційної колегії:

Пилипенко О. І. – доктор економічних наук, доцент, декан обліково-статистичного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Євтушенко Н. М. – кандидат економічних наук, доцент, декан фінансово-економічного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Мотузка О. М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Чебанова В. Г. – літературний редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Спіжова С. М. – заступник завідувача редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Відповідальний секретар редакційної колегії:

Ковернінська Ю. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Черняєва А. О.

Синергія UGC, EGC та вірального контенту як фактор сталого розвитку
бренду у цифровому середовищі 388

Шаповалов В. О., Шишов Г. О.

Кадрова безпека підприємства: інжиніринговий підхід 391

Шубравська О. В., Прокопенко К.О., Удова Л. О.

Сучасні тренди розвитку світового продовольчого ринку
в контексті продовольчої безпеки 397

Ямбих Є. С.

Інноваційні моделі маркетингового менеджменту у сфері консалтингу 403

СЕКЦІЯ 5

**ВИКЛИКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ТА ЦИФОРВІЗАЦІЇ СТАТИСТИКИ**

Буряк А. В.

Аналіз великих баз даних для потреб підприємств 406

Гузоватий В. Р.

Аналіз динаміки освіти Львівської області 409

Дискантюк І. С.

Кіберризики у фінансовій сфері України та їх вплив
на економічну безпеку держави 412

Жукович І. А.

Альтметрики як інструмент для оцінювання
результатів наукової діяльності 417

Ковбаса А. В., Коляда О. В.

Тенденції розвитку глобального ринку цифрових технологій 419

Козленко О. О.

Наука та інновації в умовах війни: роль статистики
у формуванні державної політики 422

Кондратюк Ю.

Статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій
в економіці Київської області 425

Шаповалов Віталій Олегович,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії;
Шишов Георгій Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
Полтавський університет економіки і торгівлі

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ІНЖИНІРИНГОВИЙ ПІДХІД

Кадрова безпека посідає особливе місце у структурі загальної безпеки підприємства, оскільки саме людський капітал визначає спроможність організації витримувати зовнішні зміни, навчатися, відновлюватися після криз і забезпечувати стратегічний розвиток. У сучасному економічному середовищі кадрові ризики – від плинності персоналу до морального виснаження й втрати залученості – стають не менш загрозливими, ніж фінансові чи технологічні.

Маємо погодитися із думкою, що «недоцільно кадрову безпеку поєднувати тільки лише із забезпеченістю підприємства кадровими ресурсами або формуванням ефективної системи управління персоналом та кадрової політики, оскільки сама наявність усіх складових не гарантує відсутності впливу на них кадрових загроз, ризиків і небезпек» [1].

Наукові погляди на кадрову безпеку підкреслюють її багатогранність і комплексність та охоплюють різні аспекти, зокрема такі, як системний, економічний, правовий, соціально-психологічний та ризик-орієнтований підходи. Таким чином, кадрова безпека є важливою умовою, що дозволяє стабільно функціонувати та розвиватися організації, а інтеграція різних підходів та інструментів сприяє мінімізації ризиків пов'язаних з персоналом [2, с. 466].

Системний та багатовимірний характер кадрової безпеки створює підґрунтя для її цілеспрямованого проектування. У сучасних умовах управління персоналом потребує не лише виявлення та мінімізації ризиків, а й формування структурованої, стійкої та адаптивної кадрової системи, здатної забезпечувати стабільність і розвиток організації. Саме така перспектива природно веде до застосування інжинірингового підходу, де кадрова безпека розглядається як результат свідомого проектування системи управління персоналом.

Інжиніринг кадрової безпеки доцільно інтерпретувати як особливий різновид організаційного проектування, у межах якого кадрова система підприємства набуває властивостей стійкості, цілісності та саморегульованості. Його методологічна логіка кореспондує із принципами економічної безпеки, однак зміщує акцент із реактивних механізмів контролю на архітектурне забезпечення безпечного стану системи. У цьому сенсі кадрова безпека постає не лише функцією HR-процесів, а інтегрованим результатом конструювання соціально-економічної структури підприємства.

З позицій інжинірингу кадрова безпека є не стільки сферою відповідальності служби персоналу, скільки результатом архітектурного узгодження підсистем управління, які визначають параметри кадрової стабільності, прозорості процедур, інформаційної захищеності та правової визначеності трудових відносин. Кадрова безпека в такій логіці – це не реакція на загрози, а властивість системи, спроектованої з урахуванням принципів надійності, передбачуваності та внутрішньої узгодженості.

У системно-структурному вимірі інжиніринг кадрової безпеки зосереджується на архітектурі взаємозв'язків між кадровими процесами, потоками інформації та центрами відповідальності. На цьому рівні формується “карта кадрових потоків” – від добору й введення в посаду до оцінювання, ротації, розвитку та виходу працівників із системи. Інжинірингова логіка передбачає виявлення критичних точок ризику в цих потоках, визначення оптимальних каналів контролю та побудову конфігурації, у якій кадрові процеси не породжують дисфункцій. У такому форматі безпека набуває системного змісту – як результат архітектурної узгодженості функцій, процедур і ресурсних зв'язків.

Інжиніринг кадрової безпеки підприємства означає проектування кадрової підсистеми як складової загальної архітектури економічної безпеки. Його сутність полягає не у фрагментарному контролі ризиків, а у створенні організаційно-технологічних рішень, що забезпечують стійкість кадрової системи до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників. У цій парадигмі кадрова безпека розглядається як процес системного проектування, спрямований на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організації.

Теоретичною основою інжинірингу кадрової безпеки виступає багатовимірна модель економічної безпеки, що дозволяє інтегрувати операційні, інституційні, адаптивні та поведінкові аспекти управління персоналом у єдину архітектоніку кадрових процесів [3].

Такий підхід забезпечує перехід від функціонального управління кадрами до архітектурного моделювання кадрової системи як саморегульованого простору, здатного підтримувати внутрішню рівновагу навіть за умов зовнішніх викликів (рис. 1).



Рис. 1. Виміри інжинірингу кадрової безпеки підприємства

Джерело: адаптовано за [3]

Операційно-технологічний вимір інжинірингу кадрової безпеки відображає ефективність і надійність управлінських та HR-процесів як базового

рівня стійкості організації. У цьому вимірі персонал розглядається як ключовий функціональний ресурс, що забезпечує безперервність і відтворюваність виробничих та управлінських процесів. Інжиніринг полягає у проєктуванні процедур підбору, адаптації, навчання, мотивації, ротації та оцінювання персоналу так, щоб вони утворювали самопідтримувану систему, здатну мінімізувати ризики втрати компетентності, плинності кадрів чи дефіциту навичок. Кадрова безпека в цьому контексті набуває операційної природи: вона виявляється у стабільності робочих потоків, збалансованості навантаження, своєчасному формуванні кадрового резерву та розвитку критичних компетенцій, що забезпечують стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Інституційно-правовий вимір інжинірингу кадрової безпеки зосереджується на проєктуванні нормативно-правових та організаційних структур, які визначають рамки стабільності трудових відносин і регламентують розподіл повноважень, відповідальності та доступу до ресурсів. У цьому вимірі кадрова безпека постає як функція узгодженості формальних правил і неформальних норм, що забезпечують передбачуваність управлінських рішень і захищеність персоналу. Інжиніринг передбачає системне конструювання політик добору, атестації, мотивації, контролю, етичних кодексів і процедур врегулювання конфліктів так, щоб вони підтримували довіру між працівниками та організацією. Правова складова цього виміру формує підґрунтя легітимності кадрових процесів, тоді як інституційна – забезпечує сталість норм поведінки, що перетворюють кадрову безпеку на самопідтримуваний режим дії. Такий підхід переводить управління кадрами у режим внутрішньо врівноваженого інституційного порядку, де стабільність досягається не зовнішнім примусом, а внутрішньою нормативною узгодженістю системи.

Адаптивно-еволюційний вимір інжинірингу кадрової безпеки відображає здатність кадрової системи до навчання, інноваційного розвитку та оновлення компетенцій у динамічному середовищі. У цьому вимірі інжиніринг спрямований на проєктування механізмів постійного вдосконалення – програм професійного розвитку, корпоративного навчання, внутрішньої мобільності та обміну знаннями. Кадрова безпека набуває адаптивної природи, коли система процесів здатна оперативно реагувати на технологічні, організаційні та ринкові зміни, запобігаючи деградації компетенцій і втраті ключових працівників.

Інжиніринговий підхід у цьому вимірі полягає у створенні циклів оновлення та самовдосконалення, що інтегрують навчання, ротацію та розвиток персоналу у єдину проєктну конфігурацію. Результатом стає кадрова екосистема, яка не лише підтримує стабільність поточних процесів, а й формує стратегічну гнучкість підприємства, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність організації.

Коаліційно-поведінковий вимір інжинірингу кадрової безпеки фокусується на проєктуванні соціальних взаємозв'язків, корпоративної культури

та механізмів мотивації всередині організації. У цьому вимірі кадрова безпека розглядається як результат узгодженості інтересів стейкхолдерів і стабільності міжособистісних та групових взаємодій. Інжиніринг передбачає формування систем комунікації, управління конфліктами, розвитку довіри та залученості працівників, що дозволяє попереджувати соціальні кризи, токсичну поведінку та загрози репутації.

Проектування в цьому вимірі будується на архітектурній логіці: створюються структурні канали взаємодії, які забезпечують прозорість і передбачуваність поведінки всіх учасників кадрової системи. Результатом стає стабільна та адаптивна корпоративна екосистема, де соціальна згуртованість і мотиваційні механізми інтегровані у систему управлінських процесів. Такий підхід дозволяє коаліційно-поведінкову безпеку розглядати не як реакцію на конфлікти, а як спроектовану, самопідтримувану властивість кадрової системи, що підтримує конкурентоспроможність та довгострокову стійкість організації.

Цикл інжинірингу кадрової безпеки підприємства складається з п'яти послідовних етапів, що забезпечують системне проектування кадрової підсистеми як самопідтримуваної і адаптивної структури. Кожен етап циклу виступає як окремий інженерний модуль, у межах якого здійснюється аналіз, моделювання та оптимізація ключових процесів управління персоналом. Такий підхід дозволяє не лише виявляти і локалізувати ризики, а й формувати цілісну, інтегровану конфігурацію кадрової системи, де кожен елемент – від підбору і навчання до мотивації та управління знаннями – взаємопов'язаний і спрямований на підтримку стабільності, розвитку та адаптивності організації. Циклічність процесу гарантує постійне оновлення та корекцію системи, що дозволяє кадровій підсистемі зберігати ефективність навіть у разі змін зовнішніх і внутрішніх умов, створюючи основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

1. Діагностика. На цьому етапі здійснюється всебічне дослідження стану кадрової системи з позицій її функціональної стійкості та здатності до саморегуляції. Аналізуються процеси підбору, розвитку, мотивації та ротації персоналу, рівень компетенцій і кадрового резерву, організаційна культура та ефективність комунікацій. Метою є створення цілісної картини системи, виявлення критичних точок і вузьких місць, що можуть порушити безперервність і стабільність функціонування організації.

2. Ідентифікація ризиків. Після діагностики проводиться системне виявлення потенційних загроз кадровій безпеці. Виявляються прогалини у кадрових процесах, ризики втрати ключових компетенцій, організаційні конфлікти та слабкі точки корпоративної культури. Інжинірингова логіка цього етапу полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між проблемними зонами та їхнім потенційним впливом на стабільність і адаптивність системи.

3. Інтеграція результатів. На цьому етапі дані діагностики та ідентифікації ризиків об'єднуються у єдину концептуальну карту кадрової

безпеки. Інжиніринговий підхід дозволяє виявити взаємозалежності між різними елементами системи, оцінити вплив конкретних проблем на загальну стійкість та спроектувати узгоджені заходи. Результат інтеграції – структурована інформаційна база, яка забезпечує цілісне бачення кадрової системи як єдиного організму.

4. Проектування заходів. На основі інтегрованих даних розробляються стратегічні та тактичні рішення для зміцнення кадрової безпеки. Це включає оптимізацію HR-процесів, стандартизацію політик і процедур, програми розвитку компетенцій, системи мотивації та управління конфліктами. Кожне рішення проектується як елемент самопідтримуваної системи, де заходи взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організації.

5. Моніторинг і корекція. Завершальний етап забезпечує постійний контроль ефективності впроваджених рішень та адаптацію системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлюються механізми регулярного оновлення процедур, оцінки компетенцій, мотивації і соціальної динаміки, що дозволяє кадровій системі зберігати внутрішню рівновагу та реагувати на нові виклики без втрати стабільності.

Таким чином, цикл інжинірингу кадрової безпеки підприємства виступає системним механізмом формування самопідтримуваної, адаптивної та стійкої кадрової підсистеми. Послідовне поєднання діагностики, ідентифікації ризиків, інтеграції результатів, проектування заходів та моніторингу забезпечує перехід від реактивного управління персоналом до проектно-конструктивної стратегії кадрової безпеки. Реалізація цього циклу дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні загрози, а й підвищити ефективність, конкурентоспроможність і здатність до стратегічного розвитку, створюючи надійну основу для довгострокової стабільності та гармонійного функціонування організації.

Таким чином, інжиніринг кадрової безпеки підприємства формує концептуальну і практичну основу для побудови системно інтегрованої, самопідтримуваної та адаптивної кадрової підсистеми, яка забезпечує стабільність, ефективність і конкурентоспроможність організації. Поєднання архітектурного підходу, інженерної логіки і багатовимірної моделі економічної безпеки дозволяє перейти від фрагментарного управління ризиками до комплексного проектування кадрових процесів, де рекрутинг, розвиток, мотивація, контроль та знанняве відтворення персоналу узгоджені у єдиній системі. Реалізація такого підходу не лише мінімізує кадрові загрози, а й створює основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства, здатного ефективно реагувати на зовнішні виклики і підтримувати внутрішню рівновагу.

Список використаних джерел

1. Коптєва Г. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. №2. 119–124. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_2_119/205960
2. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології / Н. Гавловська та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 464–469. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-69
3. Шаповалов В., Чобітько Я., Шишов Г. Теорії фірми як методологічна основа дослідження економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-70