



Економіка та інновації

УДК 005.21:005.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15322316>

**Посилення економічної безпеки бізнес-структур на засадах
інноваційних hr-технологій**

Горбатюк Олександр Вікторович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>

Волянська-Савчук Леся Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

Зелена Марія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Баксалова Ольга Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>

Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025

***Анотація.** В умовах суспільно-економічної трансформації сучасні бізнес-структури зустрічаються з численними викликами, які впливають на їхню економічну безпеку. У зв'язку з цим важливим інструментом посилення економічної безпеки є ефективне управління людськими ресурсами із застосуванням інноваційних HR-технологій.*

***Метою** дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне визначення напрямів посилення економічної безпеки бізнес-структур шляхом впровадження інноваційних HR-технологій, які сприяють збереженню людського капіталу, підвищенню адаптивності персоналу до кризових умов та формуванню ефективної системи управління кадровими ризиками в умовах цифрової трансформації.*

***Методи.** У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних та економіко-статистичних методів, які забезпечили системний підхід до аналізу економічної безпеки бізнес-структур та ролі інноваційних HR-технологій у її зміцненні.*

***Результати** дослідження свідчать, що в умовах цифрової трансформації, соціально-економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованого персоналу питання економічної безпеки бізнес-структур вимагає переосмислення з урахуванням ролі HRM-компонента. Проведене узагальнення теоретико-методологічних підходів та значну увагу приділено*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

практичному досвіду впровадження HRM-рішень у вітчизняних та міжнародних компаніях. Підтверджено доцільність і необхідність комплексного наукового підходу до вивчення HRM як складової економічної безпеки, що дозволяє підприємствам посилити свою стійкість, ефективніше реагувати на ризики та стратегічно управляти людським капіталом.

Висновки. *Встановлено, що в умовах цифрової трансформації, соціальної нестабільності та дефіциту кадрів забезпечення економічної безпеки підприємств вимагає інтеграції HR-компоненту в систему стратегічного управління. Інноваційні HRM-технології ефективно сприяють зниженню кадрових ризиків, підвищенню адаптивності персоналу та збереженню ключових компетенцій. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду підтвердив, що інноваційно-адаптивний підхід, який поєднує цифрові HR-рішення з ризик-менеджментом, є найбільш перспективним у зміцненні внутрішньої стійкості бізнес-структур.*

Ключові слова: *hr-технології, управління персоналом, інновації, економічна безпека, бізнес-структури, ризики, диджиталізація.*

Strengthening the economic security of business structures based on innovative HR technologies

Oleksandr Horbatiuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of HR Engineering in Business Economics
Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>



Lesia Volianska-Savchuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of HR Engineering in Business Economics
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

Maria Zelena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of HR Engineering in Business Economics
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

Olga Baksalova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>

Abstract. *In the conditions of socio-economic transformation, modern business structures face numerous challenges that affect their economic security. In this regard, an important tool for strengthening economic security is effective human resource management using innovative HR technologies.*

The purpose *of the study is to theoretically substantiate and practically determine the directions for strengthening the economic security of business structures through the implementation of innovative HR technologies that contribute to the preservation of human capital, increasing the adaptability of personnel to crisis conditions and the formation of an effective system of personnel risk management in the conditions of digital transformation.*



Methods. *In the process of the study, a complex of general scientific, special and economic and statistical methods was applied, which provided a systematic approach to the analysis of the economic security of business structures and the role of innovative HR technologies in its strengthening.*

The results *of the study indicate that in the conditions of digital transformation, socio-economic instability and shortage of qualified personnel, the issue of economic security of business structures requires rethinking, taking into account the role of the HRM component. A generalization of theoretical and methodological approaches was carried out and significant attention was paid to the practical experience of implementing HRM solutions in domestic and international companies. The feasibility and necessity of a comprehensive scientific approach to the study of HRM as a component of economic security was confirmed, which allows enterprises to strengthen their resilience, respond to risks more effectively and strategically manage human capital.*

Conclusions. *It was established that in the conditions of digital transformation, social instability and shortage of personnel, ensuring the economic security of enterprises requires the integration of the HR component into the strategic management system. Innovative HRM technologies effectively contribute to reducing personnel risks, increasing staff adaptability and preserving key competencies. Analysis of domestic and foreign experience confirmed that the innovative and adaptive approach, which combines digital HR solutions with risk management, is the most promising in strengthening the internal stability of business structures.*

Keywords: *hr technologies, human resources management, innovation, economic security, business structures, risks, digitalization.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка перебуває під впливом багатьох дестабілізуючих чинників – військових дій, глобальних криз,



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

кіберзагроз, дефіциту кадрів. У цих умовах економічна безпека бізнес-структур стає не лише питанням виживання, а й стратегічного розвитку. Одним із перспективних напрямів зміцнення економічної безпеки є впровадження інноваційних HR-технологій – цифрових інструментів для ефективного управління людськими ресурсами, збереження інтелектуального капіталу та посилення корпоративної стійкості.

У сучасних умовах глобальної турбулентності, гібридних загроз, цифрової трансформації та кадрової нестабільності проблема забезпечення економічної безпеки бізнес-структур набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до управління безпекою підприємств здебільшого фокусуються на фінансових, юридичних або технічних аспектах, залишаючи поза увагою кадрову складову, яка на практиці є однією з найбільш вразливих і критичних.

На тлі відтоку кваліфікованих кадрів, високого рівня невизначеності, втрати лояльності працівників і зростання кіберзагроз виникає необхідність перегляду ролі управління персоналом як важеля забезпечення економічної безпеки підприємства. Зростання значення людського капіталу та його інтеграція в стратегію безпеки вимагають застосування нових, інноваційних підходів.

У цьому контексті інноваційні HR-технології (штучний інтелект, автоматизовані системи підбору та оцінювання персоналу, HR-аналітика, цифрові інструменти моніторингу поведінки працівників тощо) стають потужним ресурсом для виявлення ризиків, прогнозування небажаних змін у кадровому середовищі та формування ефективної політики управління персоналом у критичних ситуаціях.

Разом з тим, в українському науковому просторі ще недостатньо досліджено комплексне поєднання HRM-інновацій з системою економічної безпеки підприємств, що зумовлює потребу в глибшому аналізі цієї взаємодії,



формуванні відповідних моделей та інструментів, адаптованих до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні дослідження присвячені посиленню економічної безпеки бізнес-структур активно проводилися зарубіжними вченими. Ось основні напрями досліджень всесвітньовідомих та впливових теоретиків вчених, які зробили значний внесок у цю сферу, а саме: концепцію конкурентних переваг, що враховує вплив економічних загроз на бізнес досліджував М. Портер [1], У. Бек [2] досліджував «суспільство ризику» і вплив глобальних загроз на економічні структури та П. Друкер [3] проводив дослідження теорії стратегічного управління, що передбачає адаптацію бізнесу до нестабільних умов. Вони зосереджувалися на різних аспектах, таких як управління ризиками, стійкість бізнесу, диджитал безпека та стратегічне планування.

Проблематика економічної безпеки бізнес-структур на засадах hr-технологій активно досліджується не тільки зарубіжними але й вітчизняними вченими у контексті глобальних трансформацій, зростання ризиків та необхідності адаптації до нових умов господарювання. На концептуальному рівні питання інноваційних HR-технологій та їхнього впливу на економічну безпеку бізнес-структур досліджували М. Ведерніков [4], а саме у дослідженні розглянуто сучасні персонал-технології в управлінні персоналом, виділено основні чинники впливу на формування системи управління персоналом.

Н. Базалійська та Є. Шелест [5] акцентують увагу на впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу. Узагальнюють та систематизовують інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства.

О. Чернушкіна та Б. Кропивницький [6] розглядають актуальні підходи до впровадження цифрових інструментів у сфері HR-інжинірингу в умовах



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

цифрової трансформації. Наголошується, що інтеграція технологій, таких як відеозастосунки, чат-боти, системи аналітики даних і штучний інтелект, істотно підвищує ефективність кадрових процесів. Виокремлено основні напрями використання digital-рішень для оптимізації діяльності HR-підрозділів, зокрема у сферах рекрутингу, підбору персоналу та утримання працівників. Акцентується увага на важливості застосування ШІ для аналітики та підтримки процесів стратегічного управління персоналом.

Л. Шевченко та О. Марченко [7] розглядають, як сучасне конкурентне середовище впливає на підприємницьку діяльність, визначаючи основні ризики та виклики, з якими зустрічаються підприємці. Автори підкреслюють, що існують суперечності між прагненням підприємців до отримання прибутку та необхідністю забезпечення економічної безпеки бізнесу. Запропоновано алгоритм, який допомагає підприємствам ідентифікувати та усувати дисбаланси між бізнес-мотивами, доходом, конкурентоспроможністю та безпекою. Це дослідження є цінним внеском у розуміння того, як підприємства можуть ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, зберігаючи при цьому економічну стабільність та безпеку.

Цифровізація процесів управління персоналом стала каталізатором нового напрямку досліджень, пов'язаного з HR-технологіями. Так, М. Могилова та К. Голосенко [8] розглядають інноваційні HR-рішення як інструмент оптимізації управлінських процесів і підвищення економічної стійкості компаній. Зокрема, підкреслюється роль автоматизації рекрутингу, управління компетенціями та аналітики персоналу.

Детальний аналіз впливу штучного інтелекту на HR-процеси наводять О. Кириленко, В. Новак, І. Вац [9], які зазначають, що застосування AI-технологій у підборі, навчанні та оцінці персоналу дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити прогнозованість управлінських рішень.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Актуальність проблеми забезпечення економічної безпеки через ефективне управління людськими ресурсами також підтримується у працях Коваленка А. О. та Гриненка В. В. [10], які обґрунтовують роль кадрової політики у мінімізації ризиків та підвищенні адаптивності організацій.

Узагальнюючи, науковий дискурс демонструє зростаючий інтерес до інтеграції інноваційних HR-технологій у систему економічної безпеки підприємств. Проте, недостатньо дослідженим залишається питання системного підходу до HR-інновацій саме в аспекті захисту та стійкості бізнес-структур в умовах нестабільності, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу наукової спільноти до питань економічної безпеки підприємств та окремих аспектів цифровізації HR-процесів, інтеграція інноваційних HR-технологій у систему економічної безпеки бізнес-структур залишається недостатньо розробленим напрямом досліджень. Серед невирішених або не в повному обсязі опрацьованих частин загальної проблеми слід виокремити недостатнє теоретичне обґрунтування ролі HRM-інновацій як складової системи безпеки підприємства. Наявні праці, як правило, розглядають HR-технології з позиції ефективності управління персоналом, але не з точки зору їх впливу на стійкість і захищеність бізнесу. Відсутність уніфікованих моделей оцінювання кадрових ризиків та їх впливу на економічну безпеку. Наявні підходи фрагментарні й не враховують швидкість трансформацій у цифровому середовищі. Обмежена кількість емпіричних досліджень щодо практичного застосування інноваційних HR-інструментів на українських підприємствах саме у контексті захисту від внутрішніх загроз (наприклад, плинності кадрів, втрати знань, демотивації персоналу). Недостатньо розроблена методика взаємопов'язаної оцінки HR-технологій та показників економічної безпеки. Наявні дослідження часто подають ці категорії як паралельні, а не



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

взаємозалежні. Недостатньо уваги приділено проблемам кіберзахисту HRM-систем та збереження конфіденційної інформації в умовах цифровізації. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для впровадження комплексних захисних рішень.

Таким чином, існує потреба в комплексному науковому підході до вивчення HR-технологій як елементу стратегічного контуру безпеки підприємства, що враховує не лише внутрішні процеси управління персоналом, а й зовнішні ризики та цифрову вразливість.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення напрямів посилення економічної безпеки бізнес-структур шляхом впровадження інноваційних HR-технологій, які сприяють збереженню людського капіталу, підвищенню адаптивності персоналу до кризових умов та формуванню ефективної системи управління кадровими ризиками в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети статті необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до розуміння економічної безпеки підприємств у контексті сучасних викликів та цифрової трансформації;
- визначити пріоритетні напрями впровадження інноваційних HR-рішень для підвищення адаптивності персоналу, збереження ключових компетенцій і формування безпечного внутрішнього середовища;
- запропонувати практичні рекомендації для бізнес-структур щодо інтеграції HRM-технологій у стратегію економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття економічної безпеки в науковому дискурсі є багатограним і динамічним. Залежно від наукової школи чи контексту дослідження, вона трактується як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, або як



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

комплексна здатність до стійкого функціонування, розвитку та збереження конкурентних позицій в умовах ризиків та невизначеності.

Узагальнюючи теоретико-методологічні підходи, доцільно виділити кілька ключових напрямів трактування економічної безпеки:

Таблиця 1

Основні теоретико-методологічні підходи трактування економічної безпеки

№	Підходи	Дослідники	Трактування
1	Ресурсно-функціональний підхід	О. Шпикуляк та Д. Шеленко [11]	Аналіз динаміки структурних характеристик ресурсних спроможностей сільськогосподарських підприємств, визначення особливостей їх функціонування та обґрунтування концептуальних засад ефективної реалізації ресурсного потенціалу
2	Системно-структурний підхід	С. Лаптев [12]	Формування моделі інтегрованого забезпечення економічної безпеки підприємства на основі ідентифікації та структуризації ключових складових, зокрема: аналізу та відстеження динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів, реалізації стратегічного й оперативного планування, організації процесів безпекового менеджменту, системного моніторингу та контролю, стимулювання персоналу й управління його лояльністю.
3	Ризикологічний підхід	Е. Данілова [13]	Інтеграція ризик-менеджменту у систему економічної безпеки дозволяє підприємству своєчасно виявляти, оцінювати та нейтралізовувати загрози його стабільному функціонуванню
4	Антикризовий підхід	Т. Близнюк, Ю. Овсюченко, О. Пересада [14]	Аналіз фінансової безпеки підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. Висвітлюють інтегровану модель фінансової безпеки, що поєднує короткострокові антикризові та довгострокові стратегічні заходи.
5	Інноваційно-адаптивний підхід	М. Ведерніков [4; 15]	Впровадженні інноваційних HRM-технологій та цифрових інструментів. Цей підхід розглядає економічну безпеку як здатність підприємства адаптуватися до викликів нової економіки через ефективне управління людським капіталом.

Джерело: узагальнено за даними [4; 11-15]

Узагальнення наукових підходів до забезпечення економічної безпеки бізнес-структур свідчить про наявність різноманітних концептуальних рамок, що відображають еволюцію поглядів на цю категорію. Кожен підхід акцентує на різних аспектах – від ресурсів та ризиків до структурної цілісності та інноваційної гнучкості. Найбільш усталеними є ресурсно-функціональний та



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

системно-структурний підходи, які формують фундаментальні уявлення про безпеку як про здатність зберігати, управляти та захищати внутрішні ресурси підприємства. Ризикологічний та антикризовий підходи орієнтовані на динамічне середовище – вони дозволяють адаптувати управлінські рішення до потенційних та наявних загроз. Найбільш перспективним у сучасних умовах є інноваційно-адаптивний підхід, який інтегрує цифровізацію та HRM-інструменти в систему безпеки, що особливо актуально в умовах турбулентної економіки.

Аналізуючи дослідження «Labour Market of Ukraine 2022–2023», ключові індикатори на ринку праці висвітлювали: зростання безробіття, дефіцит персоналу та зміни в структурі попиту на ринку праці. У 2022 році спостерігалось значне зниження рівня зайнятості через економічні виклики та воєнні дії, зростала потреба в працівниках з високим рівнем кваліфікації та специфічними навичками та відбувалися зміни в структурі попиту на працівників, а саме зміщення акценту на професії, пов'язані з ІТ, логістикою та охороною здоров'я. Ці фактори підкреслюють необхідність впровадження сучасних HR-технологій для адаптації до змін на ринку праці та забезпечення економічної безпеки підприємств [16].

У контексті сучасної високої турбулентності економічного середовища, глобалізаційних трансформацій і цифровізації, гарантування економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Водночас впровадження інноваційних управлінських інструментів сприяє зміцненню економічної стійкості підприємства за ключовими напрямками: фінансова стабільність, конкурентна перевага, ресурсна самодостатність, результативне антикризове реагування та інформаційна захищеність [17].

Особливо бізнес-структури потребують гнучких HR-стратегій, які забезпечують адаптивність персоналу, збереження людського капіталу та



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

високу внутрішню безпеку. Інноваційні HR-рішення відіграють ключову роль у цьому процесі.

Таблиця 2

Напрями впровадження інноваційних HR-рішень

Напрямок впровадження	Інструменти / Технології	Очікуваний результат
1. HR-аналітика та прогнозування	Power BI, SAP SuccessFactors, Workday, People Analytics	Виявлення ризиків плинності кадрів, демотивації, вигорання; збереження ключових працівників
2. Цифрове навчання та розвиток (LMS)	Coursera for Business, TalentLMS, Moodle, Prometheus	Підвищення кваліфікації, розвиток soft/hard skills, адаптація до змін
3. Управління ефективністю та залученістю	OKR, KPI-аналітика, гейміфікація, 360°-оцінювання	Підвищення продуктивності, зниження пасивності персоналу
4. Гнучкі формати роботи (Smart Working)	Trello, Asana, Zoom, MS Teams, системи обліку часу	Підвищення мобільності та адаптивності, ефективність у віддаленому режимі
5. Культура безпеки та емоційне благополуччя	Slack, Workplace, програми wellbeing, менторство	Психоемоційна стабільність персоналу, зменшення конфліктів, підвищення лояльності

Джерело: створено авторами

Інтеграція інноваційних HR-рішень повинна бути системною та стратегічною, враховувати особливості галузі, масштаби підприємства та кадровий склад. Особливої уваги потребують рішення, що забезпечують прозорість HR-процесів, персоналізований розвиток та стійкість до кризових ситуацій.

За даними 6Wresearch [18], ринок HR-аналітики в Україні демонструє стабільне зростання в період 2020-2023 років, з прогнозованим подальшим розвитком до 2030 року. Основні сфери застосування включають: управління персоналом; залучення працівників; розвиток працівників; утримання персоналу; нарахування заробітної плати; рекрутинг. Ринок HR-аналітики в Україні охоплює різні сектори, включаючи: споживчі товари та роздрібна торгівля, банківські, фінансові послуги та страхування (BFSI), інформаційні технології та телекомунікації, виробництво, охорону здоров'я, освіту [18].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Згідно з дослідженням «Барометр ринку праці України 2023», проведеним кадровим порталом grc.ua [19], у 2024 році українські бізнес-структури відновлюють ділову активність. Ці дані свідчать про те, що збереження та розвиток персоналу є ключовими напрямками для бізнесу в Україні [19].

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання ризиків людського фактора одним із пріоритетів для бізнес-структур є системна інтеграція інноваційних HRM-рішень у загальну модель забезпечення економічної безпеки. Доцільно використати міжнародний досвід, а саме транснаціональної компанії Nestlé (Швейцарія), котра здійснила впровадження глобальної системи «Nestlé People Analytics» для моніторингу плинності кадрів, вигорання та утримання талантів, що призвело до зниження рівня плинності персоналу на 12% у перші 2 роки. Unilever застосовує AI-платформи для рекрутингу (HireVue, Pymetrics), що дозволяє проводити відеоінтерв'ю з аналізом емоцій та soft skills, призвело до скорочення витрат на підбір персоналу на 50%. Cisco Systems запроваджує культуру «People Deal» - внутрішньої стратегії, що поєднує гнучкість, автономію та мікропідтримку. Відбувається зменшення рівня стресу серед працівників і посилення корпоративної стійкості у кризові періоди.

Провідні вітчизняні бізнес-структури також активно застосовують HRM-рішення, а саме: SoftServe (IT-компанія) запровадили власну систему LMS (Learning Management System) для безперервного навчання персоналу та аналітику залученості, майже кожний співробітник проходить щоквартальне навчання, таким чином відбувається зростання індексу утримання працівників; Нова пошта запровадила програму «Велика HR-аналітика» – регулярний аналіз мотиваційних індексів, цифрові канали опитувань, мобільні інструменти залучення. Відбувається виявлення «точок ризику» щодо вигорання у відділеннях; Rozetka запровадила гейміфікацію внутрішньої



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

системи оцінювання, нагороди за інновації та командні досягнення. В результаті відбувається підвищення внутрішньої конкуренції в позитивному ключі та зменшення скарг на внутрішню демотивацію.

Отже, бізнес-структури, які використовують HRM не лише як інструмент управління персоналом, а як складову стратегічної безпеки, мають вищу стійкість до криз, менші втрати людського капіталу і кращу адаптивність до змін.

Висновки. У статті досліджено, що в умовах цифрової трансформації, соціальної нестабільності, дефіциту кваліфікованого персоналу та зростання загроз зовнішнього та внутрішнього середовища питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває нового змісту, який вимагає інтеграції HR компоненту в систему стратегічної безпеки. Інноваційні HRM-технології, зокрема HR-аналітика, цифрові інструменти навчання, системи мотивації та управління ефективністю персоналу, довели свою результативність як засоби попередження кадрових ризиків, підвищення адаптивності та збереження ключових компетенцій. На прикладі вітчизняних та зарубіжних компаній продемонстровано, що застосування таких технологій сприяє підвищенню внутрішньої стійкості організацій до зовнішніх викликів. Встановлено, що найбільш перспективним підходом до забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах є інноваційно-адаптивний, який поєднує цифрові HRM-рішення з методами управління ризиками та організаційною гнучкістю. Такий підхід дозволяє створити ефективну систему захисту бізнес-структур через стратегічне управління людським капіталом. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на впровадженні інтегрованих моделей оцінки кадрових ризиків, вивчення аспектів кібербезпеки HRM-систем, особливо в контексті захисту персональних і стратегічно важливих даних про персонал та розробка



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

галузево-специфічних HR-безпекових стратегій, адаптованих до особливостей аграрного, промислового, ІТ- та сервісного секторів в Україні.

Список використаних джерел

1. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів [Текст] / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. - Київ : Наш формат, 2020. - 416 с.
2. Пасісниченко В. Л. Ульріх Бек: від "суспільства ризику" до "соціології космополітизації" / В. Л. Пасісниченко, І. М. Пасісниченко // Сучасне суспільство. - 2013. - Вип. 1. - С. 68-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2013_1_9.
3. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. - К. : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. Ведерніков М. Д. Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 260-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_2_49.
5. Базалійська Н. П. Ведерніков М.Д., Шелест О.О. Впровадження ефективних HR-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 273–283. <https://elar.khmnu.edu.ua/items/67aaaa78-1cc7-4953-9187-1f4cafc6ca49>
6. Чернушкіна О.О., Ведерніков М.Д., Кропивницький Б.В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, № 6. С. 81-94. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156>



7. Марченко О.С., Шевченко Л.С. Підприємництво в конкурентному середовищі: ризики, дисбаланси та безпека. Економічна теорія та право. 2023. № 2. С. 24-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2023_2_4
8. Могилова М. М., Голосенко Д. К. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості // Empirio. – 2024. – № 1(2). – С. 106–115. DOI: 10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115
9. Вац І. О., Кириленко О. М., Новак В. О. Переваги застосування штучного інтелекту в основних HR-процесах // Економіка, фінанси, право. – 2024. – № 3. – С. 5–10. DOI: 10.37634/efp.2024.3.1
10. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації // Modern Economics. – 2020. – № 24. – С. 75–80. DOI: 10.31521/modecon.V24(2020)-12
11. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Ефективність реалізації ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання // Наукові інновації та передові технології. – 2023. – № 11(25). – С. 320–330.
12. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. – К.: ВНЗ «Уні верситет економіки та права «КРОК», 2017. – 508 с.
13. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 61-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09).
14. Близнюк Т. В., Овсяченко Ю. І., Пересада О. В. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками / Т. В. Близнюк, Ю. І. Овсяченко, О. В. Пересада // Modern Development of Economic Systems. – 2025. – № 1.



15. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Mantur-Chubata, O., & Horbatiuk, O. (2024). CONCEPTUAL APPROACHES OF THE FORMATION OF A NEW PARADIGM FOR RATING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 420–431. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4419>

16. Sudakov M., Lisohor L. *Labour Market of Ukraine 2022–2023: Challenges and Prospects*. – Kyiv: State Employment Service of Ukraine, 2023. – 68 p.

17. Остапчук О., Баксалова О. Інноваційні технології управління в забезпеченні економічної безпеки: мотиваційні аспекти / О. Остапчук, О. Баксалова // *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2025. – Вип. 1. – С. 225–231. – DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-30>

18. *Ukraine HR Analytics Market (2020–2026) report*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-hr-analytics-market>

19. *Барометр ринку праці України 2023: прогнози на 2024 рік*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://barometr.grc.ua/>