

МОТИВАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКОСИСТЕМІ ЛЮДИНООРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

©2025 ШАУЛЬСЬКА Л. В., ЩЕРБ І. Н., ТАРАСЕНКО Л. О.

УДК 331.101.3:005.334:338.2
JEL: D81; J28; M12; O15

Шаульська Л. В., Щерб І. Н., Тарасенко Л. О. Мотивація та механізми проактивного управління ризиками в екосистемі людиноорієнтованої економічної безпеки

Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад визначення ролі мотивації та механізмів проактивного управління ризиками в екосистемі людиноорієнтованої економічної безпеки. На основі аналізу останніх наукових досліджень та звітів міжнародних організацій констатовано кризу традиційних підходів до безпеки, що фокусувалися на захисті активів та макроекономічній стабільності, а також посилення ролі людиноорієнтованого підходу із фокусом на створення безпечного середовища праці та іншої життєдіяльності. Визначено, що включення механізмів мотивації з урахуванням поведінкових особливостей виступає дієвим способом посилення проактивності в управлінні ризиками. Доведено, що в умовах війни в Україні, коли критична інфраструктура та фінансові ресурси знаходяться під постійною загрозою, центр ваги зміщується на людський капітал. Проаналізовано динаміку інтегральних індексів (FSI, GPI, HDI) за 2021–2024 роки, що підтвердило критичний стан безпечного середовища України та його залежність від зовнішньої підтримки та стійкості людського ресурсу. Визначено, що ключовими загрозами для економічної безпеки українських підприємств у 2025 році стають не лише прямі військові ризики, а й дефіцит кадрів, психологічне виснаження персоналу, соціальна поляризація та когнітивні викривлення у прийнятті рішень (феномен уникнення втрат). Обґрунтовано необхідність інтеграції мотиваційних механізмів у систему ризик-менеджменту. Мотивація розглядається авторами не як функція HR, а як безпековий інструмент, що дозволяє нівелювати інсайдерські загрози та підвищити резильєнтність бізнесу. У статті систематизовано відмінності між традиційним і людиноорієнтованим підходами до безпеки, де пріоритетом стає захист команди, ментальне здоров'я та створення нових сенсів. Запропоновано практичні інструменти проактивного управління ризиками, зокрема: створення аналітичних платформ (нервові центри ризику) для агрегації даних про загрози, у тому числі людські, впровадження програм цифрової кібергігієни та формування моделі стабільності через гнучкість і інклюзивну модель економічної безпеки для всіх, де підприємство перебирає на себе частину соціальних функцій держави.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, людиноорієнтований підхід, мотивація персоналу, управління ризиками, бізнес-процеси, резильєнтність, людський капітал, військовий стан, корпоративна культура.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 30.

Шаульська Лариса Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: larysa.shaulska@kai.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206723645>

Щерб Ігор Нусикович – доктор філософії, начальник територіального управління Бюро економічної безпеки України у Вінницькій області (вул. Привокзальна, 36, Вінниця, 21001, Україна)

E-mail: i.shcherb@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8108-0281>

Тарасенко Лілія Олександрівна – доктор філософії, асистент кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: lilija.tarasenko@knu.ua

UDC 331.101.3:005.334:338.2
JEL: D81; J28; M12; O15

Shaulska L. V., Shcherb I. N., Tarasenko L. O. Motivation and Mechanisms of Proactive Risk Management in the Human-Centered Economic Security Ecosystem

The aim of this work is to deepen the theoretical and methodological foundations for defining the role of motivation and the mechanisms of proactive risk management within the ecosystem of human-centered economic security. Based on the analysis of recent scientific studies and reports from international organizations, a crisis of traditional security approaches, which focused on asset protection and macroeconomic stability, has been noted, alongside the growing importance of a human-centered approach emphasizing the creation of a safe work environment and other living conditions. It has been determined that incorporating motivational mechanisms that take behavioral characteristics into account is an efficient means of enhancing proactivity in risk management. It has been demonstrated that under the conditions of the war ongoing in Ukraine, when critical infrastructure and financial resources are under constant threat, the emphasis shifts to human capital. The dynamics of integral indices (FSI, GPI, HDI) for 2021–2024 were analyzed, confirming the critical state of Ukraine's security environment and its reliance on external support and the resilience of human resources. It was identified that the key threats to the economic security of Ukrainian enterprises in 2025 include not only direct military risks but also staff shortages, psychological exhaustion of staff, social polarization, and cognitive distortions in decision-making (the loss aversion phenomenon). The need to integrate motivational mechanisms into the risk management system is substantiated. Motivation is viewed by the authors not as an HR function but as a security tool, enabling the mitigation of insider threats and enhancing business resilience. The article systematizes the differences between traditional and human-centered approaches to security, where the priority is the protection of the team, mental health, and the creation of new meanings. Practical tools for proactive risk management have been proposed, including: the creation of analytical plat-

forms (nerve centers of risk) for aggregating threat data, including human threats; the implementation of digital cyber hygiene programs; and the development of a stability model through resilience and an inclusive economic security framework for all, where the enterprise assumes some social functions of the State.

Keywords: enterprise economic security, human-centered approach, employee motivation, risk management, business processes, resilience, human capital, martial law, corporate culture.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 30.

Shaulska Larysa V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: larysa.shaulska@kai.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206723645>

Shcherb Ihor N. – PhD, Head of Territorial Administration of the Bureau of Economic Security of Ukraine in Vinnytsia Oblast (36 Pryvokzalna Str., Vinnytsia, 21001, Ukraine)

E-mail: i.shcherb@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8108-0281>

Tarasenko Lillia O. – PhD, Assistant of the Department of Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: lillia.tarasenko@knu.ua

Сучасний науковий дискурс щодо поняття економічної безпеки та її практичної реалізації зазнає фундаментальних трансформацій, зумовлених переходом глобальної економіки у стан перманентної кризи та геополітичної фрагментації. Традиційні підходи, що фокусувалися на захисному боці економічної безпеки, а саме – на макроекономічній стабільності, захисті фінансових ресурсів, критичної інфраструктури підприємств, набувають рис обмеженості в контексті довгострокової стійкості, особливо в умовах, коли ключовим об'єктом атаки та одночасно головним ресурсом опору стає людина.

Управлінський фокус зміщується в бік інтересів, потреб, особистої безпеки стейкхолдерів та додатково посилюється для України, зважаючи на затяжний характер війни, яка перейшла у фазу виснаження, змінюючи саму систему загроз у характер їх впливу – від шокової безпеки, гнучкої стабілізації та імперативів фізичного виживання до проблем довгострокової психологічної стійкості, когнітивної спроможності до прийняття ефективних рішень в умовах хронічного стресу, безпрецедентної демографічної кризи. У зв'язку з цим актуалізується необхідність інтеграції мотиваційних механізмів та проактивного управління ризиками в єдину екосистему економічної безпеки підприємства.

Впродовж останніх десятиліть наукових досліджень домінуючим підходом до економічної безпеки залишалась модель, орієнтована на макроекономічні показники та захист інтересів держави або корпорації як інституції (Р. Флойд [1], Дж. Гакер, Дж. Губер, А. Ніколс та ін. [2], Т. Васильців [3], Г. Базецька [4], В. Гець, О. Ляшенко [5], М. Караїм, Л. Сухимлин [6] та ін.). Провідні наукові школи сформували потужний теоретичний базис, який еволюціонував від захисту державного

суверенітету до складних багаторівневих систем. Класична теорія економічної безпеки, заснована на принципах реалізму в міжнародних відносинах і неолібералізму в економіці, розглядає безпеку через призму ВВП, стабільності макроекономічних показників, фізичного захисту активів. Проте в цій системі координат людина розглядалася переважно як трудовий ресурс або фактор виробництва, а її безпека вважалася похідною від безпеки системи.

Р. Саманс у своїй фундаментальній праці щодо людиноцентрованої економіки справедливо відзначає, що в сучасних умовах ця модель зазнала краху, зосереджуючись на виключно агрегатній виробничій функції, ігноруючи функцію розподілу або інституційну спроможність економіки трансформувати власне зростання в добробут [7]. Внаслідок цього фіксується хронічна неефективність економік різних економічних суб'єктів (від національного до бізнес-рівня) у забезпеченні соціальної інклюзії, екологічної стійкості, людської резилієнтності. Ідею Р. Саманса підкріплюють й аналітики Міжнародного економічного форуму (WEF) та Міжнародної організації праці (ILO), а також провідні науковці, наголошуючи на необхідності закріпити медіанний добробут індивідів на рівні з макроекономічними показниками.

Отже, світ продовжує рухатися до концепції людиноцентричної або людиноорієнтованої економіки, де соціальний контракт виступає не наслідком економічного зростання, а його умовою. Для України цей теоретичний конструкт набуває екзистенційного значення, оскільки економічна безпека стає функцією індивідуальної здатності громадян продовжувати економічну активність попри прямі загрози життю та здоров'ю.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці економічної безпеки, управління ризиками та мотивації персоналу, більшість з них розглядають зазначені категорії фрагментарно, у межах окремих дисциплін або функціональних підсистем управління. Аналіз сучасних джерел дозволив виявити низку проблемних аспектів, а саме: відсутність цілісного екосистемного підходу, що поєднує структурні та мотиваційні механізми забезпечення економічної безпеки підприємства; а також недостатнє обґрунтування ролі мотивації як активного інструменту попередження ризиків із обмеженим урахуванням поведінкових і ціннісних чинників та впливу викликів цифровізації, воєнних ризиків, соціально-економічної турбулентності.

Зазначені прогалини зумовлюють необхідність поглиблення теоретико-методологічних засад визначення ролі мотивації та механізмів проактивного управління ризиками в екосистемі економічної безпеки, а також розробки концептуальних положень щодо їх інтеграції для підвищення стійкості та адаптивності соціально-економічної системи підприємства.

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення теорії економічної безпеки, концепції сталого розвитку та поведінкової економіки. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу застосовано для критичного огляду еволюції наукових підходів до визначення економічної безпеки та обґрунтування необхідності переходу до людиноорієнтованої парадигми; метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення глобальних ризиків та їх специфічної проекції на українське економічне середовище; для виявлення трансформації пріоритетів безпеки підприємств використано метод узагальнення даних соціологічних опитувань бізнесу та експертних оцінок; системний підхід дозволив сформулювати концептуальну модель екосистеми безпеки, де мотивація розглядається як інструмент проактивного управління ризиками.

Трансформаційні виклики сучасності, як вже зазначено вище, роблять старі моделі економічної безпеки суб'єктів господарювання не актуальними. Це не означає відмови від класичного трактування, яке виокремлює макроекономічний фундамент економічної безпеки, на якому будуються всі інші рівні безпеки [8]. Однак, на противагу зосередженості на структурних елементах економічної та фінансової стійкості, центральним елементом здебільшого виступає інтелектуальний потенціал, а також синергія між різними рівнями управління (від держави до індивіда). Безпека при

цьому є станом і результатом процесів, зорієнтованих на конкретні задачі захисту активів, а також на забезпечення здатності окремих суб'єктів (індивідів, груп) підтримувати стабільний рівень задоволення потреб і протистояти загрозам [9].

Визначаючи економічну безпеку суб'єктів господарювання, більшість авторів, зокрема Т. Олійник, наголошує на її багатовекторності, що на противагу статичному захисту від зовнішніх ризиків та загроз у людиноорієнтованій парадигмі потребує динамічного управління ними [10]. Однак ідеї проактивності тут зводяться до фокусу на операційній стійкості та мінімізації негативних впливів (через конкретні механізми нейтралізації) під час досягнення бізнес-цілей.

Людиноорієнтований фокус економічної безпеки в широкому контексті проявляється в специфічному стані економічної системи, за якого забезпечується захищеність життєво важливих інтересів людини, можливість професійної самореалізації, стабільність зайнятості та доходів, нагромадження людського капіталу та наявність умов для його реалізації. Вона базується на принципах стійкого розвитку, ціннісно-орієнтованому управлінні, екосистемному підході, де взаємодіють держава, бізнес, громади та індивіди. У цій екосистемі людина виступає не лише об'єктом захисту, а й активним суб'єктом управління ризиками. Економічна безпека підприємства з фокусом на людину є похідною від цього бачення та характеризує його здатність задовольняти потреби суспільства, громади, індивідів, і при цьому забезпечувати конкурентні переваги на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У системі людиноорієнтованої економічної безпеки мотивація є одним із впливових чинників, що формує поведінку суб'єктів в умовах невизначеності та ризику. Саме врахування мотиваційних аспектів індивідів, які є суб'єктами організаційного менеджменту, дозволяє перетворити систему економічної безпеки на проактивну, оскільки її механізми здатні стимулювати вищу відповідальність, сприяти адаптивності, зменшенню внутрішніх ризиків (кадрових, організаційних, репутаційних). Дослідження підтверджують, що зовнішні стимули стають ефективними лише за умови узгодження із внутрішніми цінностями, і особливо тоді, коли турбота про індивідуальний добробут окремо підкреслюється та забезпечується [11].

Ідея використання мотиваційного потенціалу організації для підтримки стану захищеності бізнесу та персоналу (як гіпотеза дослідження) охоплює такі напрями аналізу інтеграції двох функціональних гілок людиноорієнтованого організаційного менеджменту (безпековий і мотиваційний век-

тори): 1) безпекова політика якісно реалізується суб'єктами, які відчують внутрішню захищеність, що обумовлює пріоритети планування безпекових заходів організаційної та персональної спрямованості; підвищена вразливість працівників українських підприємств є додатковим ризиком безпеки бізнесу; 2) фахова (компетентна) складова мотиваційного потенціалу працівника є чинником захищеності, отже, стимулювання професійного зростання у сприятливому інституційному просторі є джерелом підвищення організаційної та персональної конкурентоспроможності; 3) баланс організаційної культури між прагматичною природою та формуванням специфічної чутливості до станів працівників, емоційного фону та нетипових поведінкових проявів є особливістю поточного етапу складної трансформації моделей корпоративної культури, спроможних одночасно забезпечувати інноваційну активність, амбітність, стратегічний фокус на фоні максимального рівня невизначеності й очевидного пріоритету потреб у прямій безпеці.

Початковий етап аналізу за окресленими напрямками реалізовано в межах статті, що стане підставою для фокусування на визначальних аспектах використання організаційного мотиваційного потенціалу для підвищення ефективності безпекової політики.

У людиноорієнтованій економічній безпеці проактивний ризик-менеджмент ґрунтується на розвитку компетентності (в системі неперервного професійного навчання), залученні персоналу до прийняття рішень на всіх управлінських рівнях, використанні інструментів предиктивної цифрової аналітики та моніторингу, а також їх інтеграції в бізнес-процеси (для прогнозування сценаріїв виникнення та попередження ризиків з боку конкретних учасників, подій, робочих місць тощо), формуванні культури ризик-орієнтованого мислення як складової людиноорієнтованої корпоративної культури.

Емпіричні дані, отримані українськими та міжнародними дослідниками у 2024–2025 роках, свідчать про суттєві зміни у прийнятті управлінських рішень та управлінні бізнес-процесами загалом в українському бізнес-секторі під час війни. Менеджмент і власники бізнесу демонструють підвищений рівень сприйняття ризику, що приводить до феномену уникнення втрат (*lose aversion*), описаного в поведінковій теорії перспектив Канемана – Тверські [12].

Така психологічна особливість поширюється і на працівників, маючи прямі наслідки для економічної безпеки підприємств: усе більше посилюється загальна схильність відмовлятися від

інноваційних проектів та інвестицій у розвиток на користь збереження поточних активів, навіть якщо стагнація та втрата конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є очевидною. Фінансовий стрес викликає когнітивне перевантаження, змушуючи управлінську систему покладатися на спрощені алгоритми мислення замість раціонального аналізу. Своєю чергою, менеджмент усвідомлює потребу у використанні цифрового інструментарію когнітивної підтримки (автоматизованих систем аналізу ризиків, колективних процедур прийняття рішень та інші), здатних нівелювати вплив індивідуального психологічного стресу [13].

Додатково набув критичного значення взаємозв'язок між незахищеністю зайнятості та внутрішньою мотивацією персоналу, адже дослідження підтверджують негативні наслідки хронічного відчуття небезпеки для внутрішньої мотивації персоналу, що знижує проактивну поведінку, пригнічує пильність, викликає пасивність і зниження показників продуктивності. Тому система мотивації має бути обов'язково включена в екосистему економічної безпеки підприємств, еволюціонуючи від простих фінансових стимулів до функціонування середовища психологічної безпеки, захищеності, спільності інтересів та цілей.

Щоб сформувані ефективні механізми реалізації цієї ідеї, розглянемо більш детально контекст, в якому функціонує система економічної безпеки України.

Світова економіка 2025 року характеризується поглибленням геополітичної рецесії та фрагментації. Глобальний звіт з ризиків демонструє, що на перше місце виходять ризики, пов'язані з людським фактором (дезінформація, соціальна поляризація, криза вартості життя), перетворюючи когнітивну та соціальну сферу на найбільш вразливі [14].

Для України означені ризики переважно вже є реалізованими сценаріями та фактами, що змінюють структуру ризиків економічної безпеки (табл. 1).

Європейський Союз, реагуючи на ці виклики, ухвалив Стратегію економічної безпеки, в основу якої покладено принцип зниження ризиків (*derisking*), а саме – зменшення критичних залежностей, зокрема від ненадійних постачальників або переривання ланцюжків поставок, посилення інвестування в перекваліфікацію та створення людиноцентричних робочих місць [15]. Для України цей крок має подвійне значення, адже інтеграція в європейський економічний простір, підтримка партнерів в усіх сферах дозволяє стабілізувати національну економіку та підтримувати відчуття захищеності на перспективу. З іншого боку, українські підприємства мають у прискореному режимі

Рейтинг глобальних ризиків та їх проєкція на економічну безпеку України (2024–2025 рр.)

Ранг ризику	Категорія ризику	Характеристика типу впливу	Проекція на економічну безпеку України
1	Дезінформація та маніпуляції	Технологічний / Соціальний	Підрив довіри до інститутів, поляризація суспільства
2	Екстремальні погодні явища	Екологічний	Втрата врожаїв, руйнування інфраструктури
3	Соціальна поляризація	Соціальний	Політична нестабільність, протестні настрої
4	Кібернетична небезпека	Технологічний	Атаки на критичну інфраструктуру та дані
5	Міждержавні збройні конфлікти	Геополітичний	Руйнування торговельних зв'язків, санкційні війни
6	Брак економічних можливостей	Економічний	Зростання безробіття, падіння доходів
7	Інфляція	Економічний	Ерозія купівельної спроможності
8	Вимушена міграція	Соціальний	Тиск на системи соціального захисту країн-реципієнтів

Джерело: складено автором за [14].

адаптувати свої бізнес-моделі до нових європейських вимог, що створює додаткове навантаження на систему управління.

Об'єктивна оцінка інтегральних індексів безпеки та розвитку в українському контексті (Індексу крихкості держав – FSI, Світового індексу миру – GPI, Індексу людського розвитку – HDI) підтверджує тезу про те, що економічна безпека України наразі є похідною від безпекової ситуації загалом і зовнішньої допомоги зокрема (табл. 2).

Економіка України у 2024–2025 рр. демонструє ознаки стабілізації на низькому рівні рівноваги, проте залишається критично залежною від зовнішнього фінансування. За прогнозами, зростання ВВП у 2025 р. буде обмеженим через дефіцит енергетичних потужностей і нестачу робочої сили, хоча інфляцію вдалось знизити до прогнозованих 7,8% [19]. Проте збитки від війни залишаються критичним фактором макроекономічної небезпеки, формуючи довгостроковий тренд на дефіцит капітальних інвестицій, який можна подолати лише через упровадження ефективних механізмів

Таблиця 2

Динаміка інтегральних індексів безпеки та розвитку України, 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Інтерпретація з позицій економічної безпеки
Fragile States Index (FSI)	69,8	95,9	93,1	– Держава зберігає керованість, але перебуває під надзвичайним тиском; – критичними є індикатори безпекового апарату та зовнішньої інтервенції; – різке погіршення позицій свідчить про системну кризу інституційної спроможності без зовнішньої підтримки
Global Peace Index (GPI)	142	157	159	– Входить до 10 найменш мирних країн; – економічна діяльність ускладнена високими воєнними ризиками
Human Development Index (HDI)	0,773	0,734	0,734	– Втрата 20 років прогресу людського розвитку сигналізує про виснаження «життєвого ядра» нації; – відновлення потребуватиме значних ресурсів та інвестицій, але людина залишається головним джерелом їх створення

Джерело: складено за [16–18].

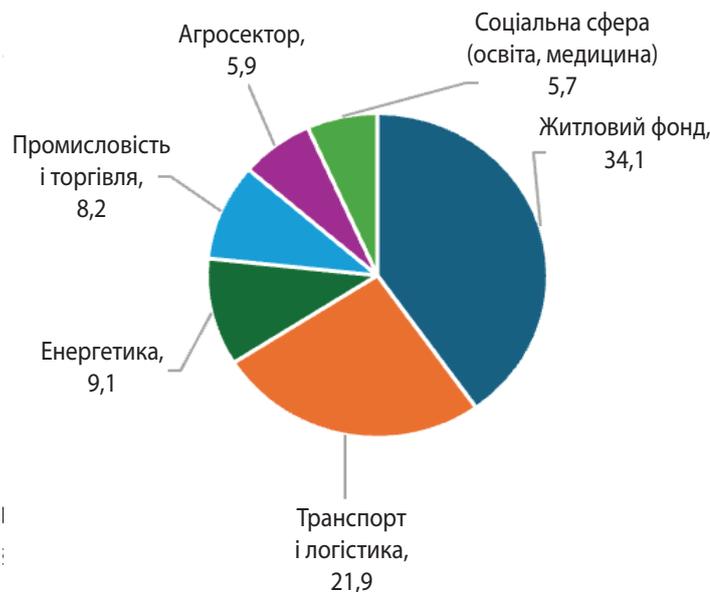


Рис. 1. Секторальний розріз прямих збитків в економіці України станом на грудень 2024 р., %

Джерело: складено за [20; 21].

страхування воєнних ризиків та державно-приватного партнерства (рис. 1).

Найбільш гострою загрозою залишається демографічна криза та дефіцит людського капіталу. За кордоном, станом на сьогодні, залишається близько 5,6 млн українців, а чистий відтік мігрантів продовжується [22]. Разом із критичним дефіцитом персоналу невідповідність навичок також досягла критичного рівня, оскільки система освіти не встигає адаптуватися до потреб воєнної економіки. Такий стан вимагає нових підходів до професійної освіти, програм перекваліфікації, зниження проявів ейджизму в освіті тощо як елементів національної безпекової стратегії.

Психологічний стан населення також перестав бути виключно медичною проблемою, перейшовши у площину макроекономічної стабільності. За оцінками ВООЗ, починаючи з 2022 р., майже половина населення України має потребу в психологічній підтримці, страждаючи від явних або прихованих проявів депресії, тривожних розладів, ПТСР [23]. Для системи економічної безпеки підприємства це означає прямі втрати продуктивності, зростання аварійності на виробництві через зниження концентрації уваги та збільшення рівня конфліктності [24]. Інвестиції в ментальне здоров'я тепер розглядаються як необхідна умова збереження операційної ефективності.

Гендерна структура економічної активності теж суттєво змінилася, посилюючи процеси фемінізації. Своєю чергою, економічна безпека очолюваних жінками домогосподарств і бізнесів, а також

робочих місць, виявляється більш вразливою. Так, дослідження CARE 2024 року звертає увагу, що 67% жінок вважають відсутність безпечних робочих просторів головною загрозою безпеки разом із відсутністю специфічних інструментів підтримки жіночого підприємництва та зайнятості, повноцінних програм догляду за дітьми тощо [25]. Напрацювання таких механізмів відповідатиме глобальним трендам інклюзивності як фактора економічного зростання в системі людиноорієнтованої економічної безпеки.

В умовах зосередженості держави на пріоритетах макростабільності та оборони, а також за умов обмеженості державних ресурсів, середовищем і джерелом забезпечення економічної безпеки є інституційно спроможний бізнес. Українські підприємства демонструють високу адаптивність, поєднуючи інструментарій збереження активів (шляхом релокації в більш безпечні регіони, безпекової реструктуризації), а також упровадження людиноцентричних інструментів: 1) фізичної безпеки як бенефіту (наявність укриттів, автономного енергозабезпечення як ключові переваги роботодавця); 2) програм психологічної підтримки (програми ментального здоров'я як стандарт корпоративної політики); 3) посилення інклюзії (активне залучення ветеранів та людей з особливими потребами, створення програм перекваліфікації) (табл. 3).

Реалізація людиноорієнтованого підходу в управлінні економічною безпекою підприємств додатково вимагає переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, що може включа-

Трансформація пріоритетів економічної безпеки підприємств

Традиційний підхід	Людиноорієнтований підхід	Інструменти реалізації
Захист активів (майно, фінанси)	Захист людей (команди, найближче оточення, майно)	Релокація бізнесу за можливості, наявність або доступність бомбосховища, системи страхування життя, підтримка мобілізованих
Ефективність (мінімізація витрат)	Стійкість (безперервність бізнесу)	Енергонезалежність (генератори, сонячні панелі), диверсифікація логістики
Мотивація (KPI, бонуси)	Сенси та цінності (волонтерство, патріотизм)	Залучення до волонтерських проєктів, сплата податків, вихід з «тіньового» сектора як внесок у перемогу
Конкуренція за таланти (зарплата)	Збереження талантів (турбота)	Гнучкий графік, дистанційна робота та інші гнучкі підходи як частина діючого операційного циклу, програми підтримки ментального здоров'я

Джерело: узагальнення авторів на основі [26; 27] та теоретичної рамки.

ти такі інструменти, підтвержені провідним дослідником:

1. Концепція «нервового центру ризиків» (*Risk Nerve Center*) втілює людиноорієнтований підхід до управління ризиками – вперше сформульована експертами інституту McKinsey [28], пропонує створення єдиної аналітичної платформи, що агрегує дані з усіх можливих джерел і дозволяє перетворити невизначеність на керований параметр. Використання технології цифрових двійників спроможне забезпечити моделювання різних сценаріїв загроз і ризиків для формування альтернативних рішень на випадок їх реалізації. Ключовий елемент побудови такої системи – інтеграція із людським фактором і відстеженням рівня стресу, втоми, залученості персоналу для виявлення ризиків помилок, зривів у роботі, зупинки виробничих процесів і вчасного реагування на це.

2. Культура кібергігієни та цифрової резильєнтності в певному сенсі формує додаткову лінію оборони на основі закріплення правил безпечної поведінки в мережі, пришвидшеного оновлення навичок, зниження кількості людських помилок через відсутність знань і досвіду. Важливим фактором посилення безпеки в цьому напрямку також є рішення міграції у хмарні сервіси з відповідним навчанням працівників, що знижує ризик втрати даних у разі фізичного знищення серверів та обладнання [29]. З поведінкової точки зору використання хмарних технологій та ШІ для моніторингу загроз формує вищі рівні відповідальності й упевненості працівників у прийнятих рішеннях.

3. Стратегія стабільності через гнучкість і модель економічної безпеки для всіх – нова від-

повідь на парадокси управління в кризових умовах [30]. Вищі рівні гнучкості та адаптивності досягаються у випадку, якщо персонал має підвищене відчуття стабільності та безпеки, коли підприємство бере на себе функції соціального гаранта, раніше виконувани державою (забезпечення житлом у разі його втрати або релокації, медичне страхування, допомога мобілізованим та їх родинам, використання гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи як постійної операційної моделі, що компенсує локальні дефіцити).

ВИСНОВКИ

Результати проведеного аналізу характеризуються такими підсумковими положеннями:

1) в умовах тривалої кризи та воєнних дій традиційні моделі економічної безпеки, орієнтовані на захист фінансових і матеріальних активів, набувають рис обмеженості; відбувається тяжіння до людиноорієнтованого підходу, в межах якого головним об'єктом захисту та водночас ключовим суб'єктом і ресурсом стійкості є людина (персонал, стейкхолдери);

2) аналіз безпекового середовища України через призму міжнародних індексів та економічних показників свідчить про критичну залежність економічної безпеки від людського капіталу; демографічна криза, погіршення ментального здоров'я нації та дефіцит кваліфікованих кадрів визначено як найбільші загрози для довгострокової стійкості підприємств;

3) мотивація персоналу в системі економічної безпеки виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й механізмом проактивного

управління ризиками; залученість, психологічна безпека та спільність цінностей формують імунітет організації до внутрішніх загроз і підвищують зовнішню адаптивність;

4) запропоновано інструментарій інтеграції мотиваційних механізмів у систему безпеки, що включає: впровадження концепції «центру управління ризиками за підходом McKinsey», розвиток культури цифрової резиліентності та забезпечення стабільності через гнучкість соціальних гарантій та безпеку для всіх.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методики кількісної оцінки впливу психоемоційного стану персоналу на рівень економічної безпеки підприємства, а також у дослідженні ефективності впровадження штучного інтелекту в системи проактивного кадрового ризик-менеджменту. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Floyd R. Human Security and the Copenhagen School's Securitization Approach: Conceptualizing Human Security as a Securitizing Move. *Human Security Journal*. 2007. Vol. 5. No. 37. P. 38–49.
2. Hacker J., Huber G., Nichols A. et al. The Economic Security Index: A New Measure for Research and Policy Analysis. *The Review of Income and Wealth. Special Issue: Economic Insecurity: Challenges, Issues and Findings*. 2014. Vol. 60. Iss. S1. P. 5–32. DOI: <https://doi.org/10.1111/roiw.12053>
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 386 с.
4. Базецька Г. І. Економічна поведінка в умовах невизначеності. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4. С. 53–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>
5. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наукова доповідь. Київ, 2022. 305 с.
6. Караїм М. М., Сухимлин Л. Є. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 11. С. 110–113.
7. Samans R. Human-Centred Economics. The Living Standards of Nations. Palgrave Macmillan, 2024. 380 p.
8. Самофалова М. О., Іванюта Т. М., Сартаков Д. С. та ін. Сутність категорії «економічна безпека»: структура та особливості формування. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-18>
9. Щерб І. Н. Оцінка стану економічної безпеки в контексті людиноорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-49-59>
10. Олійник Т. І. Економічна безпека суб'єкта господарювання: сутність та підходи до визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.42>
11. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
12. Shin Yu., Hur W-M., Moon T-W., Lee S. A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16. Iss. 10. Art. 1812. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
13. Shcherban T., Bretsko I., Korolovych O., Shtykh I., Havrylets O. Psychology of Risk in Economic Decision-Making Under Martial Law: Evidence from Ukraine. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*. 2025. Vol. 31. P. 337–363.
14. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. *World Economic Forum*. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
15. Joint Communication to the European Parliament and the Council. Strengthening EU economic security. *Council of the European Union*. Brussels, 3 December 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025JC0977>
16. Ukraine: Fragile state index. *The Global Economy.com*. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/fragile_state_index/
17. Woodburn D., Sample E. Cascading Fragility: From Ukraine to the World. *Fragile States Index*. 2023. URL: <https://fragilestatesindex.org/2023/06/13/cascading-fragility-from-ukraine-to-the-world/>
18. Ukraine still a country with high Human Development Index, new UNDP report says. *UNDP*. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says>
19. The current situation in Ukraine: A Comprehensive Overview of Security, Economy, and Economic Outlook. *BDO*. September 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025>
20. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). *World Bank Documents and Reports*. February 2022 – December 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>
21. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion – KSE Institute estimate as of November 2024. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have->

- risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/
22. Human Resource Development in Ukraine. *BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/human-resource-development-ukraine-strategy-tools>
 23. Three years of war: rising demand for mental health support, trauma care and rehabilitation. *WHO International*. URL: <https://www.who.int/europe/news/item/24-02-2025-three-years-of-war-rising-demand-for-mental-health-support-trauma-care-and-rehabilitation>
 24. Sobakar M. Features of the Risk Management System During Martial Law. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 278–283.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-54>
 25. New CARE report: Lack of safe places in Ukraine – Significant risk for mental health. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/new-care-report-lack-safe-places-ukraine-significant-risk-mental-health>
 26. Economic Security for All. December 2024, *WA.gov*. URL: <https://media.multisites.wa.gov/media/WPC/adm/grants/economic-security-for-all/2024-december-ecsa-legislative-report.pdf>
 27. New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage 2025. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/new-economy-skills-unlocking-the-human-advantage/>
 28. McKinsey про ризики і стійкість у 2025: як адаптуватися до нових викликів. URL: <https://ukrarm.org/mckinsey-pro-riziki-i-stijkist-u-2025-yak-adaptuvatisya-do-novih-viklikiv/>
 29. Іванченкова Л. В., Гуславський Л. К. Застосування реінженірингу для підвищення ефективності бізнес-процесів транспортних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 96–100.
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.96-100>
 30. 2025 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

REFERENCES

- Bazetska H. I. (2021). Ekonomichna povedinka v umovakh nevyznachenosti [Economic Behavior Under Uncertainty]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 4, 53–68. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>
- BDO. (2025). *The current situation in Ukraine: A Comprehensive Overview of Security, Economy, and Economic Outlook*. <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025>
- BDO. *Human Resource Development in Ukraine*. <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/human-resource-development-ukraine-strategy-tools>
- CARE. *New CARE report: Lack of safe places in Ukraine – Significant risk for mental health*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/new-care-report-lack-safe-places-ukraine-significant-risk-mental-health>

- int/report/ukraine/new-care-report-lack-safe-places-ukraine-significant-risk-mental-health
- Chaika I. P. & Khursa O. V. (2024). Udoskonalennia polityky motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh viiny [Improving the Personnel Motivation Policy of the Enterprise in War Conditions]. *Biznes Inform*, 11, 400–405.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
- Council of the European Union. (2025, December 3). Joint Communication to the European Parliament and the Council. *Strengthening EU economic security*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025JC0977>
- Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
- Floyd R. (2007). Human Security and the Copenhagen School's Securitization Approach: Conceptualizing Human Security as a Securitizing Move. *Human Security Journal*, 37(5), 38–49.
- The Global Economy.com. *Ukraine: Fragile state index*. https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/fragile_state_index/
- Hacker J., Huber G. & Nichols A. (2014). The Economic Security Index: A New Measure for Research and Policy Analysis. *The Review of Income and Wealth*, 51(60), 5–32.
<https://doi.org/10.1111/roiw.12053>
- Ivanchenkova L. V. & Huslavskiy L. K. (2025). Zastosuvannya reinzhenirihu dlia pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv [Application of Reengineering to Increase the Efficiency of Business Processes of Transport Enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 203, 96–100.
<https://doi.org/10.30838/EP.203.96-100>
- Karaim M. M. & Sukhymlyn L. Ye. (2015). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: metodychni zasady [Management of the Enterprise's Economic Security: Methodological Foundations]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 11, 110–113.
- Kyiv (2022). *Vidnovlennia ta rekonstruktsiia povoiennoi ekonomiky Ukrainy: naukova dopovid* [Recovery and Reconstruction of the Post-War Economy of Ukraine: Scientific Report]. Kyiv.
- Kyiv School of Economics. (2024). *Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion – KSE Institute estimate as of November 2024*. <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>
- McKinsey pro ryzyky i stiiikist u 2025: yak adaptuvatisia do novykh vyklykiv [McKinsey on Risks and Resilience in 2025: How to Adapt to New Challenges] (2025). <https://ukrarm.org/mckinsey-pro-riziki-i-stijkist-u-2025-yak-adaptuvatisya-do-novih-viklikiv/>
- Oliinyk T. I. (2019). Ekonomichna bezpeka subiekta hospodariuvannia: sutnist ta pidkhody do vyznachen-

- nia [Economic Security of a Business Entity: Essence and Approaches to Definition]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 18, 42–46.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.42>
- Samans R. (2024). *Human-Centred Economics. The Living Standards of Nations*. Palgrave Macmillan.
- Samofalova M. O., Ivaniuta T. M. & Sartakov D. S. (2024). Cutnist katehorii «ekonomichna bezpeka»: struktura ta osoblyvosti formuvannia [Essence of the Category 'Economic Security': Structure and Features of Formation]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 7, 127–135.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-18>
- Shcherb I. N. (2022). Otsinka stanu ekonomichnoi bezpeky v konteksti liudynoorientovanoho pidkhodu [Assessment of the State of Economic Security in the Context of a Human-Oriented Approach]. *Biznes Inform*, 3, 49–59.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-49-59>
- Shcherban T., Bretsko I., Korolovych O., Shtykh I. & Havrylets O. (2025). Psychology of Risk in Economic Decision-Making Under Martial Law: Evidence from Ukraine. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 31, 337-363.
- Shin Yu., Hur W-M., Moon T-W. & Lee S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(16), Art. 1812.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Sobakar M. (2025). Features of the Risk Management System During Martial Law. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 2(10), 278–283.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-54>
- UNDP. (2024). *Ukraine still a country with high Human Development Index*, new UNDP report says. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says>
- Vasyltsiv T. H. (2008). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia: monohrafiia* [Economic Security of Entrepreneurship of Ukraine: Strategy and Mechanisms of Strengthening: Monograph]. Lviv: Aral.
- WA.gov. (2024). *Economic Security for All*. December 2024, <https://media.multisites.wa.gov/media/WPC/adm/grants/economic-security-for-all/2024-december-ecsa-legislative-report.pdf>
- WHO. (2025, February 24). *Three years of war: rising demand for mental health support, trauma care and rehabilitation*. <https://www.who.int/europe/news/item/24-02-2025-three-years-of-war-rising-demand-for-mental-health-support-official-who-report>
- Woodburn D. & Sample E. (2023). *Cascading Fragility: From Ukraine to the World. Fragile States Index*. <https://fragilestatesindex.org/2023/06/13/cascading-fragility-from-ukraine-to-the-world/>
- World Bank. (2024). *Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>
- World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025*. 20th Edition. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
- World Economic Forum. (2025). *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage 2025*. <https://www.weforum.org/publications/new-economy-skills-unlocking-the-human-advantage/>
- Стаття надійшла до редакції / Received: 10.11.2025.
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.11.2025