

УДК 005.95/.96:005.334

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.309-316>**Кожушаний С.І.**

Національний університет «Запорізька політехніка»

Kozhushanyi Serhii

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Іванченко А.В.

кандидат наук з державного управління

Національний університет «Запорізька політехніка»

Ivanchenko Andrii

PhD in Public Administration Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-2649-892X>**Тесленок І.М.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Teslenok Iryna

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>

HR-РИЗИКИ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню природи HR-ризиків у рамках корпоративного управління підприємством, їх основних типів та механізмів зниження. Акцентовано на ключовій ролі ефективного управління персоналом у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності компанії. Узагальнено наукові підходи до визначення HR-ризиків і запропоновано їх класифікацію за джерелами появи та можливими наслідками. Виявлено, що найбільшу загрозу становлять ризики, пов'язані з плінністю кадрів, нестачею кваліфікованих працівників, професійним вигоранням та зниженням мотивації персоналу. Сформульовано основні стратегії мінімізації HR-ризиків, серед яких виокремлено вдосконалення мотиваційних систем, розвиток корпоративної культури, професійне навчання працівників і впровадження цифрових інструментів у кадрові процеси. Зроблено висновок, що системний підхід до управління HR-ризиками сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: кадрові ризики, управління персоналом, мотивація, корпоративна культура, мінімізація ризиків.

HR RISKS IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF AN ENTERPRISE: ESSENCE, CLASSIFICATION, AND MECHANISMS OF MINIMIZATION

The article examines the essence of HR risks in the corporate governance system of an enterprise and identifies their main types, causes, and mechanisms for minimization. It is substantiated that, under modern conditions, personnel represent one of the key resources of an enterprise, while HR risks significantly affect operational efficiency, competitiveness, innovative development, and financial sustainability of business entities. Scientific approaches to the interpretation of the concept of “HR risks” are generalized, and it is established that they include risks related to employee recruitment, adaptation, motivation, development, evaluation, retention, and dismissal.

A classification of HR risks into three groups is proposed: operational and managerial, financial and economic, and reputational and cultural risks. It is determined that the consequences of such risks may include reduced labor productivity, deterioration of the psychological climate within the workforce, increased employee turnover, lower levels

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кожушаний С.І., Іванченко А.В., Тесленок І.М., 2026

of staff engagement, financial losses, disruptions in business processes, and damage to the employer's reputation in the labor market.

The study identifies internal and external factors contributing to HR risks, including an ineffective motivation system, insufficient professional development of employees, professional burnout, workplace conflicts, a shortage of qualified personnel, labor migration, demographic changes, and the digitalization of the economy. Particular attention is paid to the impact of contemporary challenges associated with labor market transformation and the need for enterprises to adapt to new business conditions.

The main methods of HR risk minimization are systematized, including risk transfer, insurance, workforce planning, talent pool development, and risk prevention through the application of administrative, organizational, and socio-psychological measures. Practical recommendations for improving the HR risk management system at different stages of the personnel management process are developed. The expediency of using modern HR technologies, HR analytics, motivation systems, corporate training, digital personnel management tools, and corporate culture development to ensure enterprise stability, enhance the effectiveness of corporate governance, and strengthen competitive positions is substantiated.

Keywords: HR risks, personnel management, motivation, corporate culture, risk minimization.

JEL classification: M10; M12; J28; D23.

Постановка проблеми. Життєздатність суб'єктів господарювання в умовах інтенсивної конкуренції, швидких технологічних змін та динамічного макросередовища безпосередньо залежить від якості їхнього кадрового потенціалу. У сучасних умовах ефективність корпоративного управління визначається здатністю керівників забезпечувати згуртованість і лояльність команди, сприяти її професійному зростанню та своєчасно нейтралізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Головна особливість HR-ризиків полягає в їхньому всеосяжному впливі на бізнес-систему, який простежується на різних рівнях: від фінансової стабільності та репутаційного капіталу до здатності компанії оперативно впроваджувати інновації. Негативні прояви кадрових дисфункцій можуть виражатися через масові звільнення, дефіцит кваліфікованих працівників, емоційне й фізичне виснаження персоналу, внутрішні конфлікти, загальне зниження продуктивності праці та ерозію ключових цінностей бренду.

Проблема HR-ризиків набуває особливої актуальності для українських підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності, активних міграційних процесів, цифрової трансформації та викликів, спричинених військовими подіями. Підвищення конкуренції за кваліфікованих фахівців, зміна підходів до організації праці та поширення дистанційного режиму роботи вимагають від компаній модернізації систем управління персоналом і запровадження сучасних інструментів для мінімізації кадрових ризиків. У цьому контексті стає необхідним поглиблене дослідження природи HR-ризиків, їхньої класифікації, а також розробка дієвих механізмів управління, які стануть частиною ефективної системи корпоративного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління персоналом та HR-ризиків досліджували багато науковців, зокрема В. Вітлінський, О. Пахлова [8], Семенова С. М. [14], Хитра О., Андрушко Л. [15], Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. [13]. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління підприємствами, формування конкурентних стратегій та забезпечення стійкого роз-

витку зробили також Т. В. Пуліна [10–12]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ управління людськими ресурсами належить М. Армстронгу, Г. Десслеру, П. Друкеру, Д. Ульріху та іншим науковцям. У їхніх працях обґрунтовано важливість людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства та визначено роль системи управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності організації.

Проблематику кадрових ризиків у системі корпоративного управління досліджували Грішнова О., Колот А., Єпіфанова І., Панкова В., Ткачук Л. [2], І. Петрова, С. Цимбалюк та інші вчені. У їхніх роботах розкрито сутність кадрових ризиків, причини їх виникнення, методи оцінювання та інструменти мінімізації.

Сучасні тенденції цифровізації менеджменту та впровадження інтелектуальних систем управління персоналом відображені у працях зарубіжних дослідників, які акцентують увагу на застосуванні аналітики даних і прогнозуванні кадрових загроз. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації HR-ризиків у контексті корпоративного управління підприємством, визначення їх впливу на ефективність діяльності організації та обґрунтування комплексних механізмів мінімізації в умовах цифрової трансформації економіки.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів до визначення сутності HR-ризиків у системі корпоративного управління підприємством, їх класифікації та обґрунтуванні механізмів мінімізації.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи аналізу. Для теоретичного обґрунтування сутності HR-ризиків застосовували методи аналізу, синтезу та узагальнення наукових джерел. Це дало змогу систематизувати існуючі підходи до визначення кадрових ризиків та окреслити їх основні характеристики. Метод класифікації став у нагоді для розподілу HR-ризиків на окремі групи залежно від причин їх виникнення та впливу на діяльність підприємства. За допомогою логічного та порівняльного аналізу було визначено ключові внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на формування кадрових ризиків, а також проаналізовано їхню роль у процесі забезпечення ефекти-

вного управління персоналом.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний менеджмент розглядає персонал як ключову інвестиційну цінність, що забезпечує сталий розвиток і підвищує конкурентоспроможність компанії. Саме людські ресурси стають рушійною силою адаптації бізнесу до динамічних і непередбачуваних змін ринкових умов. У зв'язку з цим кадрові ризики набувають важливого значення, адже вони входять до загального спектра безпекових загроз, здатних ускладнити або навіть паралізувати діяльність організації.

Для глибшого розуміння природи кадрових ризиків та їхнього впливу на функціонування підприємств доцільно звернутися до різних наукових підходів. Вони пропонують визначення й класифікацію цього явища, допомагаючи виявити його сутність. У табл. 1 систематизовано та узагальнено основні трактування HR-ризиків, запропоновані вітчизняними дослідниками. Ці дані сприяють структуруванню знань про це поняття, допомагають виділити його ключові аспекти та визначити основні чинники, котрі впливають на виникнення таких загроз.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення сутності кадрових ризиків науковцями

Автор	Визначення кадрових ризиків
І. Горбачова	«кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть призвести до виникнення небезпечних ситуацій» [4, с. 38].
Ю. Дуднєва	«кадрові ризики як ризики, що пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників» [5, с. 62].
Н. Ю. Захарова	«кадрові ризики трактуються як імовірність втрат, спричинених недостатнім рівнем професійної підготовки працівників, низькою лояльністю персоналу, коливаннями чисельності кадрів, змінами трудового законодавства та іншими факторами» [6].

Джерело: створено на основі [4, 5, 6].

У корпоративному управлінні HR-ризики мають багатогранний характер, охоплюючи всі ключові етапи взаємодії з персоналом, включаючи підбір, адаптацію, мотивацію, оцінювання, професійний розвиток і звільнення співробітників. Ігнорування цих ризиків може призвести до підвищення плинності кадрів, втрати важливих фахівців, зниження загальної ефективності роботи колективу та погіршення фінансових показників компанії.

Ефективне корпоративне управління передбачає організацію злагодженої взаємодії між власниками, керівництвом і працівниками. У цьому аспекті управління HR-ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства і підтриманні його довгострокового стратегічного розвитку.

Для побудови комплексної системи захисту кадрового потенціалу нами запропоновано двовекторний підхід до типізації ризиків. Перший вектор передбачає стратегічне групування за сферами впливу на бізнес-систему (матричний підхід), що дозволяє топменеджменту оцінити фінансові та репутаційні наслідки:

1. Операційно-управлінські ризики негативно впливають на якість прийняття управлінських рішень та організацію щоденної діяльності підприємства. У таких умовах працівники нерідко приховують проблеми, уникають відповідальності або виконують завдання формально. Водночас суб'єктивність кадрових рішень і перевага особистої лояльності над професійними компетенціями знижують продуктивність праці, порушують виконання проєктів та погіршують якість корпоративного управління [1].

2. Фінансово-економічні ризики. Вони охоплюють як явні, так і приховані загрози фінансовим ресурсам компанії, що можуть спричинити суттєві економічні втрати. Вони мають безпосередній вплив на стабі-

льність і ефективність функціонування організації, ставлячи під загрозу її стійкість та конкурентоспроможність.

Одним із найбільш відчутних проявів фінансово-економічних HR-ризиків є зростання плинності персоналу. Втрата кваліфікованих фахівців призводить не лише до додаткових витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, але й до втрати накопичених знань, досвіду та ділових зв'язків [6].

Окрім цього, фінансово-економічні ризики нерідко супроводжуються додатковими витратами. Наприклад, можуть виникати затрати, пов'язані з врегулюванням внутрішніх конфліктів, які знижують рівень командної згуртованості. У демотивованого персоналу продуктивність помітно падає, що безпосередньо позначається на загальних результатах діяльності компанії. Крім того, існує небезпека юридичних витрат у випадках, коли конфлікти всередині колективу призводять до судових позовів, пов'язаних із випадками цькування чи створенням ворожої робочої атмосфери. Усе це лише підкреслює важливість управління фінансово-економічними ризиками та потребу в їх постійному моніторингу з боку керівництва.

3. Репутаційно-культурні ризики формують несприятливе внутрішнє середовище, що обмежує ініціативність працівників та знижує рівень інноваційної активності. Відсутність довіри у колективі негативно впливає на комунікацію між працівниками та керівництвом, а також погіршує психологічний клімат.

На рівні колективу такі ризики змінюють корпоративну культуру, перетворюючи її з інноваційної на токсичну або оборонну. Основним наслідком цього стає втрата психологічної безпеки. У середовищі, де панують маніпуляції, недовіра та постійна напруга, працівники починають сприймати будь-який прояв ініціа-

тиви як надто ризикований крок. У відповідь вони обирають стратегію конформізму і «організаційного мовчання». Страх перед публічним знеціненням, насмішками чи можливим покаранням за помилки блокує їхню креативність. У результаті припиняється процес генерації нових ідей, зупиняється оптимізація бізнес-процесів, і компанія втрачає здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку.

Додатково проявляється «ефект стороннього спостерігача»: коли працівники стають свідками операційних збоїв, технологічних порушень або навіть крадіжок, вони свідомо не повідомляють про це керівництво через нестачу лояльності до компанії.

На макрорівні, тобто на зовнішньому контурі, внутрішня токсичність швидко виходить на поверхню через відгуки на професійних платформах і в соціальних мережах. Це спричиняє руйнування репутації роботодавця та призводить до прямих економічних втрат одразу за двома напрямками:

1. «Премія за ризик роботодавця». Щоб залучити висококваліфікованих фахівців у токсичну атмосферу, компанія змушена штучно завищувати заробітну плату. Це створює надмірне навантаження на фонд оплати праці і знижує рентабельність бізнесу.

2. Посилення опортунізму. Залучення кадрів виключно грошима приваблює прагматичних людей із низькою внутрішньою мотивацією, байдужих до цінностей фірми. Це поглиблює конфлікт між менеджментом і персоналом: такі працівники схильні до опортуністичної поведінки й легко переходять до конкурентів за першою ліпшою нагодою, що знову збільшує витрати через плінність кадрів [9].

Загалом, архітектура виникнення та розгортання HR-ризиків обумовлена складним взаємодоповнюючим зв'язком внутрішніх та зовнішніх тригерів, диференціацію яких узагальнено нижче.

- серед внутрішніх факторів слід виокремити такі проблеми, як недосконалість системи мотивації персоналу, що не завжди відповідає потребам працівників, недостатньо високий рівень розвитку корпоративної культури, яка має вагоме значення для формування згуртованого колективу, а також проблеми, пов'язані з неефективною комунікацією між різними рівнями управління та співробітниками. Крім цього, обмежений доступ до можливостей професійного навчання та самореалізації, нераціонально організований робочий процес і надмірне трудове навантаження є чинниками, які здатні значно знижувати робочу мотивацію й продуктивність. Сукупність цих факторів може спричинити серйозні наслідки, серед яких спостерігаються зниження рівня продуктивності праці, погіршення психологічного клімату у робочому колективі та підвищення рівня плінності кадрів, що додатково ускладнює управлінські процеси.

- зовнішні фактори, серед яких особливе місце займають такі обставини, як нестача кваліфікованих фахівців на ринку праці, економічна нестабільність, стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції серед роботодавців, інтенсивна трудова

міграція населення та введення змін у трудове законодавство. Ці чинники створюють додатковий тиск на підприємства, змушуючи їх адаптуватися до динамічного середовища та знаходити ефективні рішення для управління персоналом. У цьому контексті однією з найгостріших проблем, яка все частіше постає перед сучасними організаціями, є проблема професійного вигорання працівників. Цей стан, який нерідко виникає внаслідок надмірного емоційного та фізичного навантаження, проявляється через зниження рівня мотивації, глибоке емоційне виснаження та значне погіршення продуктивності праці. Основними передумовами виникнення такого вигорання найчастіше є високий рівень стресу в робочому середовищі, постійна перевантаженість завданнями, обмежені перспективи кар'єрного розвитку та недостатній рівень підтримки та мотивації з боку керівництва. Усе це вимагає від сучасних компаній більшої уваги до потреб співробітників та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення їхньої психологічної комфортності і професійного зростання.

У сучасних реаліях значущим наслідком HR-ризиків є також репутаційні втрати. Негативні відгуки співробітників про роботодавця ускладнюють залучення нових професіоналів і знижують конкурентоспроможність організації на ринку праці [9].

Наразі у наукових працях та практиці роботи з персоналом бракує достатньо цілісних і впорядкованих рекомендацій щодо ефективного попередження та зменшення кадрових ризиків. Існуючі методи здебільшого орієнтовані на окремі аспекти забезпечення безпеки персоналу, при цьому часто не враховується взаємозв'язок між різними етапами управління людськими ресурсами, а також специфічні особливості сучасного бізнес-середовища. В умовах стрімких змін на ринку праці, активної цифровізації робочих процесів, наростаючої конкуренції серед роботодавців і зростання значення людського капіталу постає необхідність у створенні всебічної системи управління ризиками, пов'язаними з кадрами.

Другий вектор класифікації є процесно-орієнтованим і розглядає ризики крізь призму життєвого циклу співробітника в організації. Застосування загальних методів ризик-менеджменту (трансфер, страхування, лімітування, планування) в межах цієї класифікації дозволяє розробити точкові корпоративні інструменти реалізації захисних механізмів (табл. 2).

Мінімізація впливу кадрового ризику до найнижчого можливого рівня або навіть його повне усунення не може гарантувати абсолютної стабільності та безпеки діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що система управління персоналом постійно перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які здатні змінювати умови функціонування організації. Тому головним завданням сучасного корпоративного управління є не повне уникнення ризиків, а визначення такого рівня кадрового ризику, який буде прийнятним і не створюватиме критичних загроз для діяльності підприємства.

Таблиця 2

Основні методи мінімізації кадрових ризиків у системі корпоративного управління

Метод мінімізації	Корпоративні інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Зовнішня передача (трансфер) ризику	Залучення підрядних організацій (аутсорсинг) або виведення фахівців за штат (аутстафінг) для виконання допоміжних завдань (технічна підтримка, обслуговування офісу, базовий підбір).	Зменшення операційного тиску на профільний HR-підрозділ, раціоналізація витрат на персонал (ФОП).
Хеджування та компенсаційні механізми	Забезпечення соціальних гарантій: розвинуті пакети медичного страхування (ДМС), страхування управлінських ризиків для керівної ланки.	Збереження працездатності колективу, превентивне зменшення плинності кадрів, формування високого рівня прихильності до бренду роботодавця.
Регламентація та адміністративний контроль	Запровадження суворих протоколів інформаційної безпеки, диференціація рівнів доступу до корпоративних інформаційних систем (наприклад, SAP, BAS/1C).	Превентивне блокування загроз, пов'язаних із витоком конфіденційних даних (інсайдерські ризики), захист інтелектуальної власності.
Превентивне стратегічне моделювання	Розробка та інтеграція автоматизованих систем управління кадровим резервом (Succession Planning) для ключових позицій компанії.	Усунення залежності від окремих осіб («ефект незамінності»), гарантія стабільності бізнес-процесів навіть за зміни ключових співробітників.

Джерело: узагальнено на основі [3, 14].

Формування ефективної системи управління HR-ризиками передбачає своєчасне виявлення загроз, оцінку їх наслідків і впровадження заходів для попередження або мінімізації впливу. Вона повинна бути інтегрована у корпоративне управління і охоплювати всі

етапи роботи з персоналом - від підбору до розвитку та звільнення.

Підходи до мінімізації кадрових ризиків доцільно поділяти згідно з ключовими етапами управління персоналом. Детальний розподіл представлений у табл. 3.

Таблиця 3

Прийоми мінімізації HR-ризиків за етапами кадрового процесу

Етап кадрового процесу	Прийоми мінімізації HR-ризиків	Коротка характеристика
Набір, підбір і відбір персоналу	Перевірка кандидатів	Аналіз біографічних даних, рекомендацій, попередніх місць роботи, соціальних мереж та проведення співбесід і тестувань
	Верифікація документів	Перевірка рекомендаційних листів і достовірності наданої інформації
Адаптація персоналу	Наставництво	Закріплення куратора для підтримки нового працівника в період адаптації
	Корпоративний PR	Ознайомлення працівників із правилами поведінки, корпоративною культурою та внутрішніми регламентами
	Командний тренінг	Проведення тренінгів і ділових ігор для інтеграції працівника в колектив
	Організаційна адаптація	Ознайомлення зі структурою підприємства та взаємодією між підрозділами
	Інструктаж	Надання інформації щодо посадових обов'язків і вимог роботи
Оцінка та атестація персоналу	Факторна оцінка	Оцінювання працівників за визначеними критеріями ефективності
	Атестація персоналу	Проведення періодичної оцінки професійних компетенцій
Навчання та розвиток персоналу	Система мотивації	Узгодження винагороди з кваліфікацією та результатами праці
	Планування навчання	Визначення пріоритетів професійного розвитку відповідно до цілей підприємства
	Кадровий аудит	Моніторинг діяльності персоналу та своєчасне виявлення ризиків
Звільнення працівників	Захист комерційної таємниці	Встановлення правил конфіденційності та контролю доступу до інформації
	Організаційно-кадрова безпека	Підтримка лояльності персоналу та проведення внутрішнього контролю

Джерело: узагальнено на основі [8].

Для ефективного управління HR-ризиками підприємствам необхідно впроваджувати комплексну систему їх мінімізації, яка охоплює удосконалення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури, професійне навчання працівників та використання сучасних цифрових HR-технологій.

Щоб мінімізувати вплив кадрових ризиків та мати змогу повністю їх усунути, вкрай важливо розробити ефективну систему їх оцінювання. Основою для такої методології можуть слугувати як загальні підходи ризикології (наприклад, кількісні та якісні методи визначення рівня загрози, статистичний аналіз, порівняльний підхід та синтез різних даних), так і спеціалізовані інструменти оцінки, що застосовуються в HR-аналізі та економіці праці (зокрема, «атестація 360», «Центр оцінки», «МВО», «ВАС8» та інші подібні методики) [2].

Важливу роль відіграє формування ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання, що сприяє підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів. Розвинена корпоративна культура, заснована на ефективній комунікації, дотриманні етичних норм і підтримці командної роботи, забезпечує позитивний психологічний клімат у колективі.

Інвестування у професійний розвиток працівників, зокрема через тренінги, наставництво та підвищення кваліфікації, дозволяє підвищити рівень компетентності персоналу та зменшити ризик втрати ключових фахівців. Водночас цифрові HR-технології та HR-аналітика сприяють автоматизації кадрових процесів, прогнозуванню плинності кадрів і підвищенню ефективності управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває управління професійним вигоранням шляхом раціонального розподілу навантаження, підтримки психологічного добробуту працівників і створення комфортних умов праці. У пе-

рспективі значення системи управління HR-ризиками зростатиме під впливом цифровізації економіки, автоматизації бізнес-процесів та трансформації ринку праці.

Висновки. Отже, HR-ризики є невід’ємною складовою системи корпоративного управління, оскільки саме людський капітал визначає адаптивність і стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведене дослідження підтвердило, що кадрові ризики мають комплексний характер і проявляються через економічні, організаційні та соціально-психологічні наслідки. Встановлено, що результативність системи управління HR-ризиками значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати сучасні HR-технології, мотиваційні механізми, розвиток корпоративної культури та інструменти кадрової аналітики. Практична реалізація комплексного підходу до мінімізації кадрових ризиків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокової стабільності його розвитку.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. У процесі підготовки статті застосовувалися інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4 (OpenAI) і Toolsmart, 2026). Їх використання мало виключно допоміжний характер та стосувалося редагування тексту, уточнення окремих формулювань, перекладу анотації англійською мовою, а також підтримки під час транслітерації українських бібліографічних джерел відповідно до міжнародних вимог оформлення. Усі матеріали, створені або опрацьовані за допомогою ШІ, були перевірені, відредаговані та критично осмислені авторами. Автори несуть повну відповідальність за наукову достовірність дослідження, обґрунтованість висновків, зміст роботи та коректність використаних джерел.

Список використаних джерел:

1. Шандова Н. В., Сидорук П. В. Економічні аспекти управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3(17). С. 215–225. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0319>
2. Yepifanova I., Pankova V., Tkachuk L. Strategic risk management in the personntl management system. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. Vol. 300, No. 6. Pp. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>
3. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 33 С. 89–92. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
4. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37–42. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_8_8 (дата звернення: 12.05.26).
5. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf (дата звернення: 12.05.26).
6. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*, 2023. № 1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>
7. Ковальова В. Рівні виникнення кадрових ризиків та заходи щодо їх зменшення в системі управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 135–139. URL: https://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/6_17_2019.pdf (дата звернення: 12.05.26).
8. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9–1, Ч. 1. С. 136–140. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fefed6fb-81f6-418d-92b9-1c63784236f6/content#page=136> (дата звернення: 12.05.26).

9. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf (дата звернення: 12.05.26).
10. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. 2013. № 20. С. 21–26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf (дата звернення: 12.05.26).
11. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_1/39.pdf (дата звернення: 12.05.26).
12. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134–142. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-3_0-pages-134_142.pdf (дата звернення: 12.05.26).
13. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
14. Семенова С. М. Класифікація ризиків : систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. С. 42–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4%282%29__10 (дата звернення: 12.05.26).
15. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1(48). С. 163–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_27 (дата звернення: 12.05.26).

References:

1. Shandova, N., & Sydoruk, P. (2025). Ekonomichni aspekty upravlinnya kadrovymy ryzykamy v systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Economic aspects of personnel risk management in the system of economic security of an enterprise]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 3(17), 215–225. <https://doi.org/10.32750/2025-0319> [in Ukrainian].
2. Yepifanova, I., Pankova, V., & Tkachuk, L. (2021). Strategic risk management in the personntl management system. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 300(6), 12–15. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2> [in Ukrainian].
3. Vorzhakova, Yu. P. (2019). Metody minimizatsiyi kadrovyykh ryzykiv [Methods of minimizing HR risks]. *Visnyk KhDU Seriya Ekonomichni nauky*, (33), 89–92. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17> [in Ukrainian].
4. Horbachova, I. (2014). Upravlinnya kadrovymy ryzykamy v umovakh rynku [Management of HR risks under market conditions]. *Ukraina: aspekty pratsi*, (8), 37–42. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_8_8 [in Ukrainian].
5. Dudnieva, Yu. E. (2017). Sutnist' ta klasyfikatsiya kadrovyykh ryzykiv orhanizatsiy [Essence and classification of organizational personnel risks] *Economy and Society*, (8), 245–249. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf [in Ukrainian].
6. Zakharova, N. Yu. (2023). Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi: sutnist', pidkhody ta metody [Enterprise risk management: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform*, (1), 203–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209> [in Ukrainian].
7. Kovaliova, V. (2019). Rivni vynykennya kadrovyykh ryzykiv ta zakhody shchodo yikh zmenshennya v systemi upravlinnya personalom [Levels of personnel risk emergence and measures for their mitigation within the personnel management system]. *Pryazovskyi Economic Bulletin*, 6(17), 135–139. https://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/6_17_2019.pdf [in Ukrainian].
8. Pakhlova, O. (2014). Otsinka ryzykiv personalu v umovakh vyrobnychoho pidpryyemstva [Assessment of personnel risks under conditions of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 9–1(1), 136–140. <https://dspace.udpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fefed6fb-81f6-418d-92b9-1c63784236f6/content#page=136> [in Ukrainian].
9. Petrova, I. L. (2013). Stratchichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic Human Resource Management: Study Guide]. Kyiv. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf [in Ukrainian].
10. Pulina, T. V. (2013). Vzayemozv'yazok stratchiyi rozvytku i konkurentnoyi stratchiyi pidpryyemstva kharchovoyi promyslovosti [Relationship between development strategy and competitive strategy of a food industry enterprise]. *Ahrosvit*, (20), 21–26. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf [in Ukrainian].
11. Pulina, T. V. (2015). Vyznachennya konkurentnoyi pozytsiyi pidpryyemstva na svitovomu rynku metalurhiynoyi produktsiyin [Determining the competitive position of an enterprise in the global metallurgical products market]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu*, (25.1), 230–239. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_1/39.pdf [in Ukrainian].

12. Pulina, T. V. (2013). Henezys klasternykh ob"yednan' pidpryyemstv [Genesis of cluster associations of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, (3), 134–142. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-3_0-pages-134_142.pdf [in Ukrainian].
13. Prodius, O. I., Afanasenko, M. A., & Lemeshko, M. A. (2024). Napryamy udoskonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law conditions]. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> [in Ukrainian].
14. Semenova, S. M. (2020). Klasyfikatsiya ryzykiv : systematyzovanyy pidkhd z metoyu upravlinnya [Risk classification: a systematized approach for management purposes]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, (4), 42–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4%282%29__10 [in Ukrainian].
15. Khytra, O., & Andrushko, L. (2013). Ponyattya, faktory i naslidky kadrovykh ryzykiv na pidpryyemstvi [Concept, factors and consequences of HR risks at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1(48), 163–167. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_27 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 28.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.