

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І ОРГАНІЗУВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У МОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

СВАТЮК Оксана

Національний університет «Львівська Політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-0099-2532>

oksana.r.svatiuk@lpnu.ua

Вивчено наукові підходи до управління ризиками, методи оцінювання ризиків на підприємстві. Досліджено сукупність теоретичних і практичних аспектів управління ризиками та організуванням праці персоналу, які забезпечують адаптацію діяльності підприємств до зміни середовища і військового часу. Проаналізовано ряд чинників впливу на організування праці персоналу в умовах високих ризиків в Україні. Новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу управління ризиками шляхом ознайомлення персоналу із конкретними заходами та діями у критичних ситуаціях. Запропоновано шкалу для оцінювання ризиків діяльності підприємства. Обґрунтовано пропозиції покращення праці персоналу та мотивування колективу в військовий час. Наведено результати, ознайомлення із розробленими заходами персоналу впливає на продуктивність праці. Дослідження містить акцент на умовах війни та необхідності стійкості бізнесу, що робить дослідження надзвичайно актуальним для поточної глобальної ситуації.

Планування заходів із управління ризиками є ключовими чинниками покращення організування праці персоналу в умовах нестабільності. Для забезпечення стійкості бізнесу потрібно моніторити зовнішнє та внутрішнє середовище, розробляти сценарії розвитку подій, оперативно реагувати на зміни. Для стимулювання керівників підприємств до вдосконалення організування праці доцільно: стратегічно запланувати заходи та пов'язати це із винагородою персоналу за результатами, розширити делегування повноважень та створювати позитивну корпоративну культуру. Подальшого дослідження потребують: вплив цифрових технологій на ризики витоків конфіденційної інформації; аналіз досвіду управління організування праці у країнах з розвинутою економікою; розроблення інструментів реагування персоналу підприємств до зовнішніх шоків ситуацій та негативних змін.

Ключові слова: управління ризиками, організація праці, підприємництво, оцінка ризиків, цифровізація, менеджер, персонал.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-1>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тема впливу військового часу в Україні на організацію праці персоналу та діяльності підприємств є актуальною, особливо в контексті сучасних подій, кількість досліджень з цього питання постійно зростає. Вагомість теми дослідження визначається:

✓ Внутрішніми чинниками: професійний розвиток працівників та постійне навчання персоналу з метою розуміння дій, що знижують ризики праці; досягнення цілей підприємства через покращення умов та безпеки організування праці;

✓ Зовнішніми чинниками: адаптація до змін на ринку та випередження конкурентів; забезпечення якості продукції та послуг з метою залучення клієнтів; збереження бізнесу та збільшення доходів в складних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Грунтовно «проаналізували історію розвитку поняття «ризик», запропонували власну класифікацію ризиків діяльності підприємств та розробили методіку інтегрального оцінювання ризиків»[1] Семенова К. і Тарасова К.

Бабайлов В. та Курденко О. В. приділили увагу «підприємницьким ризикам в умовах олігархічної перехідної економіки України»[2], а також обґрунтували відмінності впливу «ризик-менеджменту та ризик-економіки»[2].

Актуальними є дослідження авторів Токмакова І. та Зуб М. щодо системи управління ризиками із організації праці та діяльності підприємств [3]. Зокрема, Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. (2023) обґрунтували важливість «систематизації ризиків, як складової ефективного управління бізнесом, яка дозволяє реагувати на складність сучасного середовища»[4].

Задорожній І., Опаленко А. (2021) «розглядають підходи до визначення категорії «управління ризиками» та підкреслюють важливість врахування стану зовнішнього та внутрішнього середовища економічної системи для ефективного управління ризиками»[6].

Черненко Ю. (2024) розглядає «адаптацію до кризових ситуацій, включаючи пандемію та військові конфлікти, що демонструють ефективність застосування проактивних стратегій управління ризиками та залучення стейкхолдерів» [6].

Базою для управління організування праці є стандарти ISO 31000:2018, Закони України, зокрема, зміни у військовий час [8, 9].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цього дослідження є аналіз сучасних підходів до управління ризиками та організування праці персоналу підприємства в умовах високих ризиків для розроблення практичних пропозицій покращення праці персоналу та забезпечення мотивування персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Порівняємо методи організації роботи та дослідження загроз бізнесу.

Метод SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є одним із найбільш часто використовуваних методів оцінки ризиків. Його можна використовувати для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз. Коли аналіз SWOT використовується для оцінки ризиків організації, він допомагає виявити потенційні проблеми, пов'язані з людьми, процесами, технологіями та ринками.

Етапи SWOT аналізу:

- ✓ Створення робочої групи, яка складається з представників різних підрозділів компанії, які мають безпосереднє відношення до виробничого процесу.
- ✓ Визначення сильних і слабких сторін, коли аналізуються внутрішні фактори, такі як кваліфікація персоналу, ефективність виробничого процесу та фінансовий стан компанії.
- ✓ Визначення можливостей і загроз для визначення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії, таких як законодавчі зміни, конкуренція та технологічні інновації.

SWOT-матриця: результати аналізу складаються в SWOT-матрицю, яка дає змогу візуально оцінити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами.

- ✓ Розробка заходів з управління ризиками: На основі отриманої інформації розробляються заходи для усунення слабких сторін, використання можливостей і мінімізації загроз.

Метод дерева рішень використовується для моделювання можливих сценаріїв розвитку подій та оцінки їх наслідків. Він дозволяє візуалізувати складні процеси прийняття рішень і оцінити ймовірність різних подій. Кроки для побудови дерева рішень:

- ✓ Визначення мети аналізу: сформулюється чітка мета, наприклад, оцінка ризиків, пов'язаних із впровадженням нової технології.
- ✓ Ідентифікація альтернатив: визначаються всі можливі альтернативи розвитку події.
- ✓ Оцінка ймовірності: для кожного варіанту розвитку подій оцінюється ймовірність його настання.
- ✓ Розрахунок очікуваних результатів: для кожного сценарію розраховується очікуваний результат, який можна виразити в грошових еквівалентах або інших одиницях вимірювання.
- ✓ Вибір оптимального рішення: На основі аналізу вибирається оптимальне рішення, яке мінімізує ризик і максимізує прибуток.

Метод оцінки ризиків на основі ключових показників (KPI) полягає у виборі ключових показників, які описують діяльність підприємства. Ці показники відстежуються та аналізуються відхилення від планових значень. Відхилення від запланованих значень можуть свідчити про існування небезпеки. Етапи оцінювання:

- ✓ Вибір ключових показників: вибираються показники, які найкраще описують діяльність компанії.
- ✓ Визначення початкових значень: кожному показнику присвоюється вихідне значення, яке вважається нормальним.
- ✓ Індикатори моніторингу: інформація про значення основних індикаторів збирається регулярно.
- ✓ Аналіз відхилень: фактичні значення показників порівнюються з базовими значеннями. Відхилення від базових значень аналізуються для виявлення причин і вжиття заходів щодо їх усунення.

Інші методи: метод діаграми «ялінка»; метод Delphi; сценарний метод; метод Монте-Карло [10, 11]. Вибір того чи іншого методу залежить від наступних факторів:

- ✓ Вид ризику: фінансовий, технологічний, операційний та ін.
- ✓ Складність об'єкта аналізу: розмір підприємства, складність виробничих процесів.
- ✓ Наявність даних, що необхідні для аналізу.
- ✓ Терміни, протягом яких має бути проведена оцінка ризиків.
- ✓ Комбінуйте методи: для більш ретельної оцінки ризиків часто використовується комбінація різних методів.

Отже, найважливіші ризики можна визначити за допомогою SWOT-аналізу, а окремі сценарії можна детально проаналізувати за допомогою методу дерева рішень.

Для дослідження запропонована шкала оцінки ризику заснована на ймовірності справжньої загрози в умовах високих ризиків (табл.1).

Таблиця 1

Оцінка ймовірності небезпеки

БАЛ	ОПИС	КРИТЕРІЇ
5	Майже напевно	Небезпека справджується регулярно або існують причини вважати, що її практично неможливо уникнути
4	Імовірно	Було б несподіванкою, якби небезпека не справдилася, судячи з досвіду минулих подій чи теперішніх обставин
3	Можливо	З огляду на всі обставини, небезпека радше справдиться, аніж ні
2	Малоймовірно	Існує можливість, що вона справдиться, але найімовірніше - ні
1	Рідко	Раніше вона ніколи не справджувалася, і нема причин вважати, що вона справдиться зараз

Чим вищий бал, тим більше ймовірно, що небезпека виникне. Значення балів можуть бути використані для визначення необхідності прийняття заходів з мінімізації ризику та підготовки до можливих подій. Наприклад, якщо небезпека оцінюється на 5 балів, то потрібно негайно вжити заходів для запобігання її настанню або зменшення ймовірності настання. На інший бік шкали, якщо ризик оцінюється на 1 бал, то можна зосередити увагу на інших пріоритетах, оскільки ймовірність настання небезпеки є дуже низькою.

Сучасні підходи до серйозності впливу небезпеки на всі ключові функції бізнесу та управління персоналом все більше визнають необхідність створення сприятливого робочого середовища для працівників, що охоплює не лише комфорт та безпеку, але й можливості для професійного зростання та особистісного розвитку (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка серйозності впливу небезпеки на ключові функції бізнесу

БАЛ	ОПИС	ПЕРСОНАЛ	ТРЕТІ СТОРОНИ	ОСНОВНІ ЗАСОБИ	СИСТЕМИ ІТ
5	Катастрофічна	Реальна або потенційно неминуча втрата життів	Тривала відсутність комунальних послуг і недоступність ланцюгів постачання	Масштабне руйнування або серйозні втрати	Непоправна втрата даних і крах технологій
4	Значна	Вагома загроза життю	Відсутність комунальних послуг і перебоїв в ланцюгах постачання	Серйозні руйнування чи нестача	Серйозна втрата даних і перебоїв в роботі технологій
3	Помірна	Загроза для здоров'я і добробуту	Нестабільність комунальних послуг і ланцюгів постачання	Легкі руйнування і тимчасова нестача	Втрата даних і нестабільна робота технологій
2	Низька	Небезпека у прийнятних межах	У прийнятних межах	У прийнятних межах	У прийнятних межах
1	Мізерна	Слабка або відсутня	Слабка або відсутня	Небезпека без несприятливого впливу	Слабка або відсутня

Дослідження ризиків умов праці на підприємстві та їх впливу на продуктивність працівників дозволило отримати важливі результати щодо організації робочого середовища та управління персоналом. Зокрема, виявлено, що якість умов праці має прямий вплив на фізичне та психологічне здоров'я працівників, їхню мотивацію та ефективність у виконанні робочих завдань.

Пропонована шкала оцінки ризику дозволяє систематизувати потенційні загрози та їх вплив на різні аспекти діяльності організації. Чим вищий бал, тим серйозніше загроза, і тим більше уваги потрібно приділити її управлінню та запобіганню. Загалом, адекватна оцінка ризиків дозволяє організації готуватися та реагувати на потенційні загрози ефективніше за критеріями (табл.3).

Таблиця 3

Критерії оцінювання ефективності роботи з ризиками		
БАЛ	ОПИС	КРИТЕРІЇ
5	Перевірені і оновлені види роботи	Проведена робота з ризиками дієва, передові промислові практики
4	Ефективна робота	Проведена ефективна робота з ризиками з мінімальним простором для вдосконалення
3	Часткова робота	Проведена деяка робота, але потрібні вдосконалення
2	Неефективна робота	Проведена деяка робота, але вона неефективна
1	Відсутня робота	Не проведено роботу з ризиками

Запропонована шкала оцінки роботи з ризиками дозволяє оцінити ефективність управління ризиками в організації. Чим вищий бал, тим більше показників ефективності та передових практик виявлено в управлінні ризиками. Результати можуть служити підґрунтям для подальших покращень та розвитку системи управління ризиками. Відсутність роботи з ризиками (рейтинг 1) є найменш прийнятною ситуацією, яка вимагає негайного увімкнення процесів управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності діяльності організації.

Оцінка імовірності ризиків, оцінка серйозності впливу загрози на підприємство та класифікація ризиків наведена у табл. 4.

Таблиця 4

Виявлення небезпек			АНАЛІЗ РИЗИКІВ			
Категорія небезпеки	Вид небезпеки	Реалістичний найгірший сценарій	Імовірність	Серйозність	Бал ризику	Класифікація
Суспільно-політичні	Зменшення попиту через конкуренцію	Значні фінансові втрати	4	3	12	Небажаний
Біологічні й екологічні	Епідемія/ Пандемія	Розповсюдження інфекційної хвороби серед клієнтів та працівників зі значними наслідками для здоров'я	2	3	6	Допустимий
Природні	Природні катастрофи	Пошкодження майна, загроза життю персоналу	1	4	4	Допустимий
Технологічні та продуктові	Вихід з ладу обладнання	Неможливість роботи алгоритмів, атаки хакерів, фінансові втрати	3	3	9	Небажаний
Суспільно-політичні	Військові дії (війна з Росією)	Знищення приміщення центру, його обладнання	2	4	8	Небажаний
Технологічні та промислові	Пожежа	Згорання приміщення центру, його обладнання	2	3	6	Небажаний
Суспільно-політичні	Нестача кваліфікованого персоналу	Зменшення обсягу виконаних робіт працівниками	2	3	6	Небажаний

Для персоналу це може означати необхідність навчання, підготовки та розробки планів евакуації. Для третіх сторін це може включати планування резервних постачання та виробничих можливостей. Основні засоби та системи ІТ повинні мати відповідні стратегії забезпечення безпеки даних та відновлення роботи у випадку кризи.

Робота з ризиками та оцінка ризиків наведена у табл. 5.

Таблиця 5

Робота з ризиками та оцінка ризиків підприємства

РОБОТА З РИЗИКАМИ		ОЦІНКА РИЗИКІВ	
Стратегія роботи з ризиками	Підсумок заходів роботи з ризиками	Бал ефективності роботи з ризиками	Залишковий ризик
Перевірка та стримування	Збільшення маркетингових заходів, пошук нових клієнтів.	3	4,00
Перевірка	Запровадження ефективних санітарних та гігієнічних заходів, швидка реакція на випадки захворювання.	2	3,00
Уникання	Розробка та впровадження плану евакуації та аварійної безпеки	2	2,00
Перевірка та стримування	Регулярне технічне обслуговування, наявність запасних частин, навчання персоналу реагувати на технічні проблеми.	4	2,25
Уникання	Розробка та впровадження плану евакуації	2	5,00
Перевірка та стримування	Регулярна перевірка систем протипожежного захисту, навчання персоналу правилам безпеки в разі пожежі, ядерної небезпеки.	4	2,00

Отже, як видно з табл. 5 підприємство може бути піддане багатьом ризикам. Найбільшої шкоди можуть завдати «Зменшення попиту» та «Технологічні та продуктові», а також військові дії з боку російсько-української війни та з території Білорусії». Після роботи з ризиками найвищий залишковий ризик залишається для «Військових дій» та «Зменшення попиту через конкуренцію» 5 та 4 бали відповідно.

Окремої уваги вимагають ризики неякісної роботи персоналу та вразливості системи, які необхідно довести до кожного члена команди (рис. 1).

Розрахунок ризиків специфічних для продуктового-ІТ можливий за рахунок підприємства, розвиток якого слід всебічно стимулювати, особливо працівників. Цей захід дозволить здійснювати значний вплив на соціально-економічну організацію праці персоналу. Наприклад, сьогодні праця в ІТ не має творчих часток, має місце рутинність та аспект престижності. Тому на сучасному етапі мотиваційна систематичність передбачає «створення цілісного, взаємопов'язаного, спрямованого механізму діяння економічних і соціально-психологічних мотивів, які спонукатимуть індивіда до активної діяльності продукт» [12].

№	Ризик	Класифікація ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Ризик (1-25)
1	Неправильна робота AI-алгоритмів	Технічний	4	5	20
2	Проблеми з інтеграцією	Технічний	3	4	12
3	Конфіденційність даних	Безпековий	4	4	16
4	Вразливості системи	Безпековий	3	5	15
5	Низька придатність до використання	Взаємодія з користувачами	3	3	9
6	Неправильне розпізнавання інструкцій	Взаємодія з користувачами	2	4	8
7	Неправильне планування та управління проектом	Проектний менеджмент	3	3	9
8	Низька потреба користувачів	Відсутність запиту	2	3	6

Рис. 1. Обґрунтування ризиків та їхня оцінка для продуктового-ІТ підприємства

Серед множини мотиваційних засобів [13, 14, 15], якими повинен володіти керівник для зниження впливу внутрішніх ризиків необхідно застосовувати:

1. Інформування про результати праці. Інформація про підсумки власної праці полегшує процес навчання і є корисною не тільки для підлеглого, а й для керівника, якого треба проінформувати підлеглого примушує глибше аналізувати його результати.
2. Мотив першого робочого дня. Фактором, що має мотиваційний вплив протягом тривалого періоду, є враження, яке виникає у працівника від першого ознайомлення з майбутньою роботою. Тому доцільно докласти зусиль для того, щоб відповідно організувати перші години, дні роботи нового члена.
3. Участь у прийнятті рішень команди.
4. Не директивна консультація. Ідея такої консультації полягає в тому, що працівник, відверто розповідаючи керівнику про труднощі. Він поступово набуває рівноваги, починає спокійніше дивитися на ситуацію, що склалася, і самостійно правильно вирішувати проблеми, які його турбують. Це робиться для того, щоб полегшити встановлення моральної рівноваги підлеглого і команди.
5. Обмін досвідом та знаннями між керівником і підлеглими. Керівник повинен виявляти інтерес до будь-якої ініціативи, спрямованої на поліпшення справи, доброзичливо сприймати навіть ту ініціативу, яка спрямована на удосконалення дрібних питань. Кожну пропозицію із удосконалення роботи потрібно стимулювати.
6. Професійна гордість – діяльність вагома й суспільно-добродійна, поява у працюючих елементу професійної гордості, співпереживання за успіхи організації.
7. Підприємство є членом суспільства, тому норми моралі, як ризик, повинні визначати його поведінку. Підприємство, подібно до індивідуальних членів суспільства, повинне мати корпоративну відповідальність.

Подальшого дослідження вимагають: місце цифрових технологій; розгляд практики керування організаціями праці у країнах за кордоном; розробка механізмів реагування колективу підприємств до тіньових змін і глобалізації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія – Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. – 234 С.
2. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
3. Токмакова І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах Економіка підприємства № 85 (2024) DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306452>
4. Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., & Накісько, О. (2023). Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 155-162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
5. Задорожній І. С., Опаленко А. М. - автори статті «Моделювання структури цілей як етап реалізації ризик-менеджменту виробничого підприємства» Ефективна економіка № 10, 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4374>
6. Черненко, Ю. (2024). Адаптація сектора житлово-комунальних послуг до кризових умов через стратегічне планування та управління ризиками: інноваційні підходи. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 148-155. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-21>
7. Fact sheet: The American jobs plan.whitehouse.gov. rl: <https://bit.ly/3vr3xqa> (date of access: 14.10.2024)
8. ISO 31000:2018. Risk management guidelines. official edition. ISO, 2018. URL: <https://bit.ly/3isq7xu> (date of access: 14.10.2024) (дата звернення: 20.05.2024)
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України. Документ 2136-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 24.12.2023, підстава - 3494-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.05.2024)
10. Соціальне забезпечення в Україні : навчальний посібник / кол. авторів; за ред. А.Я. Кузнецової, З.Е. Скринник, І. В. Жеребило, Л.К Семів, З.М. Комаринська, О.І. Кадикало, Н. Ю. Олійник, О.Р. Сватюк, А.І. Якимів – Л. : Університет банківської справи, 2021. – 547 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/SOTSIALNE-ZABEZPECHENNYA.pdf>

11. The Motivation to Work. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. Transaction Publishers, Dec 31, 2017 – Business & Economics – 180 p. (date of access: 14.10.2024)
12. Святюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – Вип. 4, № 2. – С. 210–222. <https://DOI.ORG/10.23939/SMEU2022.02.210> (дата звернення: 20.05.2024)
13. Zbigniew Ciekanowski, Zdzisław Szymański. *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*. December 2017 *Nowoczesne Systemy Zarządzania* 12(4):47–61 DOI: 10.37055/nasz/129397 (date of access: 14.10.2024)
14. Сірий Є.В., Нахабич М.А. Дослідження соціальної напруженості в Україні: засадничі аспекти та розробка інструментарію / Монографія.– К.: ЦОП «Глобус», 2018. – 182 с.
15. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. № 14(28) (2023): Наукові інновації та передові технології Серія «Управління та адміністрування» DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49)

REFERENCES:

1. Semenova, K. D., & Tarasova, K. I. (2017). Risks of industrial enterprises: An integral assessment [Risks of industrial enterprises: An integral assessment]. Odesa: FOP Gulyaeva V.M.
2. Babailov, V. K., & Kurdenko, O. V. (2022). From risk management to risk economics [From risk management to risk economics]. *Economy and Society*, 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989> (accessed 07.10.2024)
3. Tokmakova, I. V., & Zub, M. V. (2024). Formation of a risk management system for Ukrainian enterprises in modern conditions [Formation of a risk management system for Ukrainian enterprises in modern conditions]. *Business Economics*, 85, 306452. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306452> (accessed 07.10.2024)
4. Rudenko, S., Girzheva, O., Ryzhikova, N., & Nakisko, O. (2023). Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises [Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 155-162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21> (accessed 07.10.2024)
5. Zadorozhnyi, I. S., & Opalenko, A. M. (2015). Modeling the structure of goals as a stage of implementing risk management of an industrial enterprise [Modeling the structure of goals as a stage of implementing risk management of an industrial enterprise]. *Effective economy*, 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4374> (accessed 14.10.2024)
6. Chernenko, Yu. (2024). Adaptation of the housing and communal services sector to crisis conditions through strategic planning and risk management: innovative approaches [Adaptation of the housing and communal services sector to crisis conditions through strategic planning and risk management: Innovative approaches]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 148-155. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-21> (accessed 14.10.2024)
7. White House. (2021). Fact sheet: the American jobs plan. <https://bit.ly/3vr3xqa> (Accessed 14.10.2024)
8. ISO. (2018). ISO 31000:2018. Risk management guidelines. <https://bit.ly/3isq7xu> (Accessed 14.10.2024)
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023, December 24). On the organization of labor relations under martial law [On the organization of labor relations under martial law]. *Law of Ukraine*, 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 20.05.2024)
10. Kuznetsova, A. Ya., Skrynnyk, Z. E., Zherybylo, I. V., ... & Yakymov, A. I. (2021). Social security in Ukraine [Social security in Ukraine]. University of Banking. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/sotsialne-zabezpechennya.pdf> (accessed 07.10.2024)
11. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
12. Sviatiuk, O. R., Zakharets, A. O., & Sytnyk, J. S. (2022). Digitalization of HR manager's managerial work [Digitalization of HR manager's managerial work]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 4(2), 210-222. <https://DOI.ORG/10.23939/SMEU2022.02.210> (дата звернення: 20.05.2024)
13. Ciekanowski, Z., & Szymański, Z. (2017). *Metody motywowania ołlawkowej we wloczejszej organizacione* [Methods of motivating employees in a modern organization]. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(4), 47-61. DOI: 10.37055/nasz/129397 (accessed 07.10.2024)
14. Siryi, E. V., & Nakhabich, M. A. (2018). Research of social tension in Ukraine: fundamental aspects and development of tools [Research of social tension in Ukraine: fundamental aspects and development of tools]. Central processing plant "Globus" (accessed 07.10.2024).
15. Strategic personnel management in the context of digitalization. Boikivska H., Honchar M., Luchko D. № 14 (28) (2023): Scientific innovations and advanced technologies Series "Management and Administration" DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49)

RISK MANAGEMENT AND WORKFORCE ORGANIZATION IN TIMES OF INSTABILITY

SVATIUK Oksana
Lviv Polytechnic National University

This study examines scientific approaches to risk management and methods for assessing risks within enterprises. It delves into the theoretical and practical aspects of risk management and workforce organization, which ensure that businesses can adapt to changing environments and wartime conditions. The research analyzes various factors influencing workforce organization in high-risk environments in Ukraine. The novelty of the study lies in the development of a comprehensive approach to risk management by familiarizing personnel with specific actions to take in critical situations. A risk assessment scale for enterprise activities is proposed. Recommendations are provided for improving workforce performance and motivating the team during wartime. The results demonstrate that familiarizing personnel with the developed measures positively impacts productivity. The emphasis on wartime conditions and the need for business resilience is maintained, making the research highly relevant to the current global situation.

Planning risk management measures is a key factor in improving workforce organization in unstable conditions. To ensure business resilience, it is necessary to monitor the external and internal environments, develop scenarios for the development of events, and respond promptly to changes. To encourage enterprise managers to improve workforce organization, it is advisable to: strategically plan measures and link them to personnel rewards based on results, expand delegation of authority, and create a positive corporate culture. Further research is needed on: the impact of digital technologies on the risk of confidential information leakage; analysis of the experience of managing workforce organization in developed countries; and the development of tools for enterprise personnel to respond to external shocks and negative changes.

Keywords: *management, emotional intelligence, leadership, leadership potential, digitalisation, manager, personnel management, staff.*