

УДК 331.108:658.1

JEL Classification: M12, M54, D81, L20

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ФЕДОРИШИНА Лариса¹, УМЕРОВА Катерина²

¹ Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>
larisa.fedorishina@gmail.com

² Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
<https://orcid.org/0009-0007-2992-9920>
kathyumrv011@gmail.com

Обґрунтовано актуальність управління кадровими ризиками як критично важливого складника антикризового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Встановлено, що кадрові ризики охоплюють імовірність втрат через професійне вигорання, дефіцит кваліфікованих фахівців та плинність кадрів, що безпосередньо впливає на стійкість бізнес-процесів. Систематизовано основні види ризиків за групами, зокрема стратегічно-інституційні, безпекові, соціально-психологічні, технологічні та операційно-економічні загрози. Виявлено на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» суттєві недоліки в системі професійного розвитку персоналу, що проявляються у відсутності регулярного оцінювання компетенцій та пасивній ролі керівництва. Запропоновано трансформацію управлінської моделі через перехід від жорсткого контролю до антикризового лідерства, наставництва та впровадження гнучких Agile HR-технологій.

Ключові слова: кадрові ризики, кризові умови, антикризове управління, управління ризиками, підприємство, навчання персоналу, гнучкість персоналу, мінімізація ризиків, імовірність втрат, загроза, можливість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-1>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 02.06.2026

Прийнята до друку / Accepted 14.07.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026

© ФЕДОРИШИНА Лариса, УМЕРОВА Катерина

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

У сучасних умовах посилюються кризові явища в національній економіці та зростає невизначеність зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємств. Досить часто кризові явища супроводжуються дефіцитом кваліфікованих працівників, зростанням плинності, професійним вигоранням, зниженням мотивації та втратою ключових фахівців (талантів), тобто кадровими ризиками.

Особливої значущості проблема кадрових ризиків набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку праці, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність діяльності. За таких умов персонал стає не лише ресурсом, а й одним із ключових факторів стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Це актуалізує необхідність ефективного управління кадровими ризиками, яке дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, підтримувати продуктивність праці та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Важливість дослідження кадрових ризиків і механізмів їхньої мінімізації полягає також у необхідності переходу від реактивного до проактивного підходу в управлінні персоналом. Сучасні підприємства повинні не лише усувати наслідки ризикових ситуацій, але й завчасно формувати превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності їх виникнення. Це включає використання інструментів стратегічного планування, сценарного аналізу, розвитку кадрового резерву та впровадження гнучких моделей управління персоналом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Варто зазначити, що окреслена проблематика носить міждисциплінарний характер, адже управління кадровими ризиками варто розглядати як комплексний процес, що поєднує економічні, управлінські, поведінкові та соціальні аспекти забезпечення стійкості підприємства в умовах кризових викликів. Так, питання антикризового управління персоналом та ролі HR-систем у кризових умовах досліджували: Б. Ковбасюк (досліджено сутність антикризового менеджменту персоналу та підходи до його трактування) [1]; А. Почтовюк, К. Пряхіна та О. Цимбал

(проаналізовано роль HR-менеджменту в системі антикризового управління підприємствами) [2]; І. Суржиков (вивчено проактивний кризовий та антикризовий менеджмент як основу стійкого розвитку підприємства) [3].

Проблеми кадрових ризиків, кадрової безпеки та ризик-менеджменту персоналу стали предметом досліджень Н. Носань та Т. Назаренко (обґрунтовано формування кадрової політики підприємства на принципах ризик-менеджменту) [4]; В. Панченка (розроблено теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки як складової антикризового управління персоналом) [5]; Л. Лаби та А. Шевченко (проаналізовано кадрові ризики у системі стратегічного управління підприємствами) [6].

Особливо актуальними є дослідження кадрових ризиків у воєнний період. Так, У. Савків та Г. Сидор вивчали управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні [7], а О. Овчарук та Я. Онушканич запропонували інтегровану модель антикризового управління персоналом підприємств України в умовах війни [8].

Такий широкий спектр досліджуваних вченими питань лише підтверджує актуальність подальшого вивчення цієї проблеми, особливо в контексті пошуку шляхів мінімізації впливу кадрових ризиків на діяльність підприємства в кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління кадровими ризиками, а також обґрунтування шляхів їх мінімізації в умовах кризового стану підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадрові ризики є складною та багатогранною категорією, що охоплює різні аспекти діяльності працівників, включаючи їхній професійний рівень, мотивацію, поведінку, а також ефективність управлінських рішень. Вони виникають як у процесі поточної діяльності підприємства, так і під час впровадження змін чи антикризових заходів. Неврахування або недооцінювання таких ризиків може призвести до значних економічних втрат, зниження продуктивності праці та загального погіршення конкурентоспроможності підприємства.

В табл. 1 представлено визначення поняття «кадрові ризики».

Таблиця 1

Трактування поняття «кадрові ризики»

Автор(и)	Кадрові ризики – це ...
Ліпич Л.	ймовірність виникнення втрат або збитків через дії або бездіяльність працівників, що призводить до відхилення від стратегічних цілей підприємства.
Овчарук О., Переверзєв С.	загроза ефективному функціонуванню підприємства через нерациональне використання кадрового потенціалу, що в умовах кризи може призвести до повної дестабілізації діяльності.
Славина Н.	небезпека негативного впливу на результати діяльності підприємства через неефективну систему мотивації, плинність кадрів та невідповідність персоналу кваліфікаційним вимогам у кризовий період.
Смачило І.	можливість виникнення опору змінам з боку персоналу та втрата ключових фахівців, що є головною перешкодою для успішної реалізації антикризових заходів.

Джерело: сформовано на основі [9–12]

Як бачимо, кадрові ризики ототожнюються з небезпекою, ймовірністю, загрозою чи можливістю – і призводять як до позитивних наслідків, так і, безперечно, негативних (в більшості випадків). Вони охоплюють різні сфери діяльності підприємства – від стратегічного управління до операційних процесів і соціально-психологічного стану персоналу. Виходячи з цього, нами представлено види кадрових ризиків (табл. 2).

В умовах кризи суттєво загострюються ризики, пов'язані з якістю та ефективністю управлінських рішень. Як підкреслює Л. Назарова, антикризове управління є необхідною умовою забезпечення стабільності підприємства, оскільки саме воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ [13, с. 281]. Водночас авторка наголошує, що однією з ключових проблем є недостатня готовність управлінського персоналу до роботи в умовах високої невизначеності та турбулентності, що ускладнює процес прийняття рішень і знижує загальну керованість підприємства [13, с. 282].

Невизначеність майбутнього, загроза втрати роботи, зниження доходів та загальний рівень стресу сприяють розвитку емоційного вигорання, зниженню мотивації та зростанню конфліктності в колективі. За умов відсутності належної уваги з боку керівництва це може призводити до падіння

продуктивності праці та збільшення кількості помилок у роботі. У цьому контексті важливим є формування антистресової поведінки персоналу та впровадження відповідних програм психологічної підтримки як ключового інструменту мінімізації зазначених ризиків [14, с. 781].

Таблиця 2

Класифікація кадрових ризиків

Група ризиків	Види ризиків	Прояв ризику
Стратегічно-інституційні	Ризик деградації кадрового потенціалу	Втрата ключових компетенцій, відтік талантів підприємства, зупинка програм розвитку.
	Ризик втрати керованості	Порушення ієрархічних зв'язків, ігнорування розпоряджень менеджменту в умовах кризи.
Безпекові та воєнні	Релокаційно-демографічний ризик	Масовий виїзд персоналу за кордон, неможливість заміщення вакансій через загальний дефіцит кадрів у країні.
	Ризик мобілізаційного навантаження	Одноточасна втрата великої кількості працівників певних спеціальностей через мобілізацію.
Соціально-психологічні	Ризик когнітивно-емоційного вигорання	Посттравматичний стрес, апатія, зниження концентрації уваги працівників через постійну небезпеку.
	Ризик деструктивної конфліктності	Соціальна напруга між тими, хто поїхав і залишився; конфлікти щодо розподілу навантаження.
Технологічні	Ризик технологічного розриву	Невідповідність навичок персоналу вимогам автоматизованих систем управління (ERP, CRM).
	Ризик кібер-саботажу або витоку даних	Несанкціонований доступ до баз даних, помилки персоналу, що призводять до вірусних атак.
Операційно-економічні	Ризик падіння продуктивності	Формальне виконання обов'язків («тихе звільнення»), зниження якості продукції/послуг.
	Ризик нераціональних витрат	Витрати на неефективний рекрутинг, штрафи за порушення трудового законодавства в кризу.

Джерело: сформовано Умеровою К.

Наслідки кадрових ризиків в умовах кризового стану підприємства мають комплексний і багаторівневий характер, оскільки одночасно впливають як на економічні результати діяльності, так і на внутрішні організаційні процеси та управлінську стійкість. Їхні прояви тісно пов'язані з рівнем ефективності антикризового менеджменту та здатністю підприємства адаптуватися до нестабільного середовища. Схематично процес формування та прояву кадрових ризиків у кризових умовах підприємства представлено на рис. 1.

Причини:

- Психологічні
- Операційні

Наслідки:

- Емоційне вигорання, страх, деструктивна поведінка
- Зниження продуктивності, зростання кількості помилок

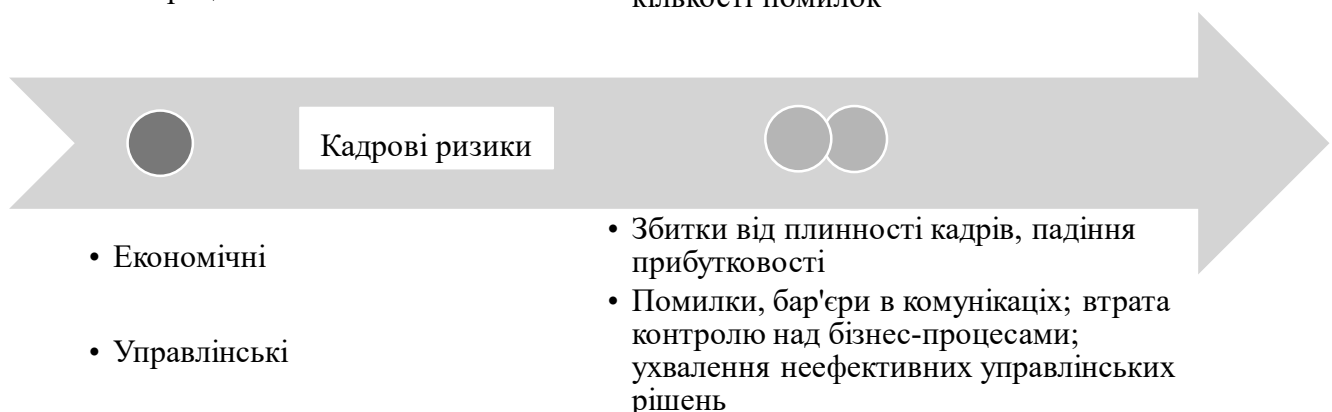


Рис. 1. Система наслідків реалізації кадрових ризиків

Джерело: сформовано Умеровою К.

Якщо аналізувати діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», то результати проведеного нами анкетування вказують, що на підприємстві сформувався комплекс суттєвих кадрових ризиків, пов'язаних насамперед із недостатнім розвитком системи управління

персоналом, низьким рівнем підтримки професійного зростання та слабкою мотиваційною політикою [15]. Найбільш вираженим є ризик недостатнього розвитку людського капіталу, оскільки 84,1 % опитаних працівників зазначили фактичну відсутність умов для професійного та особистісного розвитку. Лише незначна частка респондентів (13,8 %) вказала на наявність обмежених можливостей, що свідчить про системну проблему у сфері кадрового розвитку. Суттєвим є також ризик відсутності системного оцінювання та розвитку компетенцій персоналу. Більшість працівників (91,5 %) зазначили, що оцінювання їхніх професійних навичок здійснюється нерегулярно, що унеможливує ефективне управління кар'єрним зростанням і своєчасне виявлення потреб у навчанні. Окрему увагу слід звернути на ризик низької залученості керівництва у процес розвитку персоналу. 90,8 % респондентів повідомили про відсутність реальної підтримки у питаннях професійного розвитку, що свідчить про пасивну роль управлінського персоналу у формуванні кадрового потенціалу. Додатково виявлено ризик слабкої корпоративної культури та обмеженої командної взаємодії. Середня оцінка рівня командної роботи (переважно «4» за 10-бальною шкалою) та відсутність високих оцінок свідчать про недостатню згуртованість колективу і слабо розвинені внутрішні комунікації. Важливим є також ризик неефективної системи навчання персоналу, оскільки протягом останнього року жоден працівник не брав участі в організованих підприємством навчальних заходах. При цьому понад половину опитаних не бачать потреби у навчанні, що додатково ускладнює формування культури безперервного розвитку. Окремо слід виділити ризик непрозорості кар'єрного зростання, оскільки 69,9 % працівників відзначили наявність можливостей підвищення, але при цьому вказали на відсутність чіткої та зрозумілої системи просування по службі.

У цьому контексті для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з метою мінімізації ризиків можна запропонувати комплекс взаємопов'язаних напрямів (табл. 3).

Таблиця 3

**Напрями мінімізації кадрових ризиків у системі антикризового менеджменту
 ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

Напрямок	Сутність	Основні інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Які ризики мінімізуються
Трансформація ролі керівників	Перехід від контролю до лідерства, наставництва та розвитку персоналу	Навчання керівників, коучинг, KPI, оцінка 360°	Підвищення залученості персоналу	Низька залученість керівництва
Реформування мотиваційної системи	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Гнучке преміювання, визнання, участь у прийнятті рішень	Зростання мотивації та продуктивності	Відтік кадрів, демотивація
Розвиток внутрішніх комунікацій	Формування відкритого інформаційного середовища	Внутрішні платформи, збори, зворотний зв'язок	Покращення командної роботи	Слабка корпоративна культура
Впровадження Agile HR	Підвищення гнучкості управління персоналом	Гнучкі графіки, делегування, командна робота	Швидка адаптація до змін	Низька адаптивність
Підвищення відповідальності менеджменту	Закріплення відповідальності за розвиток персоналу	KPI, оцінка ефективності керівників	Покращення управління	Управлінські ризики

Джерело: складено авторами

Ключовими напрямками є зміна ролі керівників, реформування мотиваційного механізму та розвиток внутрішніх комунікацій. Зокрема, відповідно до підходів Корольова Д., сучасний керівник має виступати не лише як адміністратор, а як антикризовий лідер, здатний підтримувати персонал і сприяти його розвитку [16]. Це дозволяє суттєво знизити ризики демотивації та відчуженості працівників.

Водночас реформування мотиваційної системи, відповідно до рекомендацій Мельника А. та Петренка О., забезпечує формування більш стійкої та ефективної моделі стимулювання праці, яка враховує не лише фінансові, а й соціально-психологічні аспекти [17].

Не менш важливим є розвиток внутрішніх комунікацій, оскільки ефективна комунікація забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує рівень довіри в колективі, а у поєднанні з Agile-підходами це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однією з ключових проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», є відсутність системного підходу до організації навчання персоналу та недосконалість механізмів оцінювання його професійних компетенцій. Така ситуація формує підвищені ризики деградації людського капіталу, ускладнює процес адаптації працівників до змін та знижує загальну конкурентоспроможність підприємства. Тому важливим напрямом є впровадження навчання без відриву від виробничого процесу. Даний підхід передбачає передачу знань і навичок безпосередньо у процесі виконання робочих завдань, що дозволяє поєднати навчання з практичною діяльністю. Реалізація цього механізму можлива через систему наставництва, коучингові практики та організацію внутрішнього обміну досвідом. Його ключовою перевагою є не лише мінімізація витрат, а й підвищення прикладного характеру отриманих знань. Крім того, доцільними є:

- використання технологій мікронавчання та гейміфікації, що передбачає впровадження коротких навчальних модулів, адаптованих до мобільних пристроїв, а також ігрових елементів для підвищення мотивації та залученості персоналу до процесу навчання;
- автоматизація процесів оцінювання персоналу, яка базується на застосуванні сучасних HR-технологій, що дозволяє забезпечити регулярність, об'єктивність оцінки компетенцій і сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку працівників;
- формування системи кадрового резерву, що забезпечує безперервність управління, знижує залежність підприємства від окремих працівників і мінімізує ризики втрати ключових компетенцій.

Ефективне управління ризиками в умовах нестабільності можливе лише за умови застосування стратегічного підходу, який передбачає не лише реагування на поточні загрози, а й формування довгострокових адаптаційних механізмів [1; 2]. У цьому контексті для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільно реалізувати систему стратегічних заходів, орієнтованих на підвищення стійкості кадрового потенціалу.

Одним із базових напрямів є розвиток мультифункціональності персоналу (cross-skilling). Йдеться про формування універсальних професійних компетенцій працівників, що дозволяє забезпечити гнучкість виробничої системи. У разі втрати окремих спеціалістів підприємство отримує можливість швидкого перерозподілу трудових ресурсів без суттєвого зниження обсягів виробництва.

В умовах високої нестабільності ринку праці та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри підприємство повинно забезпечити не лише матеріальну, а й соціальну привабливість робочих місць. Це передбачає розширення пакету соціальних гарантій, впровадження програм медичного страхування, підтримку працівників і їхніх сімей, а також використання гнучких форм зайнятості.

Важливим елементом кадрової політики є також розвиток співпраці із закладами освіти. Запровадження дуальної освіти, стажувань і практик дозволяє забезпечити стабільний приплив молодих спеціалістів та сформувати кадровий резерв, адаптований до специфіки діяльності підприємства.

Крім того, особливого значення набуває впровадження сценарного підходу до управління кадровими ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до різних варіантів розвитку подій та забезпечити безперервність діяльності навіть у кризових умовах.

На нашу думку, стратегічне управління кадровими ризиками ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потребує поєднання коротко- та довгострокових антикризових дій з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства шляхом своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації кадрових загроз, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності, виробничі процеси та конкурентоспроможність підприємства. Так, у короткостроковій перспективі акцент має бути зроблений на стабілізації кадрового потенціалу та зниженні впливу воєнно-економічних факторів, тоді як у довгостроковій – на формуванні стійкої, гнучкої та самовідтворюваної системи управління персоналом. Якщо, наприклад, короткостроковою ціллю є підвищення гнучкості персоналу за рахунок запровадження базового cross-skilling для ключових виробничих посад, то відповідною їй довгостроковою ціллю має стати формування мультифункціональності персоналу, що дасть змогу забезпечити гнучкість виробничої системи та стійкість до втрат персоналу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що кадрові ризики формуються під впливом управлінських, економічних, соціальних та організаційних чинників. У кризових умовах вони охоплюють не лише поведінкові аспекти діяльності персоналу, а й ефективність системи управління, рівень комунікацій та здатність підприємства адаптуватися до змін. Доведено, що кадрові ризики необхідно розглядати як важливу складову економічної безпеки підприємства, яка визначає його стійкість і конкурентоспроможність.

2. Встановлено, що значна частина кадрових ризиків ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має системний характер і пов'язана з недосконалістю управлінських процесів. Зокрема, на підприємстві недостатньо розвинені механізми оцінювання персоналу, професійного розвитку та внутрішніх комунікацій. Відсутність чітких критеріїв кар'єрного зростання та системного підходу до розвитку працівників негативно впливає на мотивацію персоналу, підвищує ризик плинності кадрів і знижує рівень лояльності працівників. Також встановлено, що підприємство недостатньо використовує сучасні HR-технології для моніторингу кадрової ситуації, прогнозування кадрових втрат та оцінювання ефективності працівників, що ускладнює процес своєчасного реагування на кризові зміни. Додатково визначено, що слабкий рівень внутрішніх комунікацій і недостатня прозорість управлінських рішень формують у працівників відчуття невизначеності, що негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі та загальній ефективності роботи.

3. Обґрунтовано комплекс заходів щодо мінімізації кадрових ризиків у кризових умовах діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Заходи охоплюють три ключові напрями: удосконалення антикризового управління персоналом, впровадження інноваційних технологій розвитку й оцінювання працівників, а також стратегічне управління кадровими ризиками.

4. Ефективна мінімізація кадрових ризиків на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можлива лише за умови комплексної трансформації системи управління персоналом. Перехід до проактивного підходу, орієнтованого на прогнозування ризиків, розвиток людського капіталу та підвищення гнучкості організаційної структури, сприятиме зміцненню кадрової стійкості підприємства, зменшенню впливу кризових факторів та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ковбасюк Б. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(51). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>
2. Почтовюк А., Пряхіна К., Цимбал О. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12>
3. Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 28. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>
4. Носань Н., Назаренко Т. Особливості формування кадрової політики підприємства на засадах ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2022. Том 26. № 3-4. С. 72–78. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4805/5058>
5. Панченко В. А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4(56). С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-89-97>
6. Лаба Л. В., Шевченко А. М. Фінансові та кадрові ризики у механізмі стратегічного управління підприємствами, побудованому на принципах проєктного менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 149–154. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353965/340414>
7. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2(28). С. 77–84. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/584/394>

8. Овчарук О., Онушканич Я. Інтегрована модель антикризового управління персоналом підприємств України в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 348. № 6. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-7>
9. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 38. Т. 2. С. 91-96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96>
10. Овчарук О., Переверзев С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-887-899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899)
11. Славина Н. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка* : зб. за підсумками звіт. наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів (м. Кам'янець-Подільський, 12-13 березня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : КПУ ім. І. Огієнка, 2024. Вип. 23. С. 507-509. URL: <https://surl.li/eeipgy>
12. Смачило І. Кризове управління персоналом: особливості та основні переваги. *Молодий вчений*. 2020. № 78. Т. 2. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
13. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 281-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
14. Федоришина Л. М. Формування антистресової поведінки персоналу як інструмент антикризового управління підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 берез. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. Ч. 1. С. 779-782.
15. Федоришина Л., Умерова К. Особистісний розвиток працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»: дослідження можливостей забезпечення та пошук напрямів удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 114-120. URL: <https://heralds.khmn.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1923/1966>
16. Корольов Д. С. Антикризове управління корпораціями: компетентності сучасного менеджера. *Агросвіт*. 2026. № 1. С. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.61>
17. Мельник А., Петренко О. Антикризове управління персоналом підприємства на основі мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>

REFERENCES:

1. Kovbasiuk B. Sutnist antykrizovoho menedzhmentu personalu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2023. № 3(51). S. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>
2. Pochtoviuk A., Priakhina K., Tsymbal O. HR-menedzhment u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. *Tavriiskiyi naukoviyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2020. № 3. S. 95-103. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12>
3. Surzhykov I. Proaktyvnyi kryzoviy ta antykrizoviy menedzhment: intehrovani stratehii dlia zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika*. 2024. № 28. S. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52>
4. Nosan N., Nazarenko T. Osoblyvosti formuvannia kadrovoi polityky pidpriemstva na zasadakh ryzyk-menedzhmentu v Ukraini. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnogo universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2022. Tom 26. № 3-4. S. 72-78. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4805/5058>
5. Panchenko V. A. Teoretychni zasady otsiniuvannia kadrovoi bezpeky pidpriemstva yak skladova antykrizovoho upravlinnia personalom. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2019. № 4(56). S. 89-97. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-89-97>
6. Laba L. V., Shevchenko A. M. Finansovi ta kadrovi ryzyky u mekhanizmi stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvamy, pobudovanomu na pryntsypakh proiektnoho menedzhmentu. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiyi politekhnichnyi instytut»*. 2025. № 35. S. 149-154. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353965/340414>
7. Savkiv U. S., Sydor H. V. Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. *Naukoviyi visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*. 2023. № 2(28). S. 77-84. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/584/394>
8. Ovcharuk O., Onushkanych Ya. Intehrovana model antykrizovoho upravlinnia personalom pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. 2025. Tom 348. № 6. S. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-7>
9. Lipych L. Ryzyky v upravlinni personalom pidpriemstva. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2024. № 38. Т. 2. S. 91-96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96>
10. Ovcharuk O., Pereverziev S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: aktualni aspekty. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*. 2024. № 2(30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-887-899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899)
11. Slavina N. Antykrizove upravlinnia personalom pidpriemstva. *Naukovi pratsi Kamianets-Podilskoho natsionalnogo universytetu imeni Ivana Ohienka* : zb. za pidsumkamy zvit. nauk. konf. vykladachiv, doktorantiv i aspirantiv (m. Kamianets-Podilskiy, 12-13 bereznia 2024 r.). Kamianets-Podilskiy : KPNU im. I. Ohienka, 2024. Vyp. 23. S. 507-509. URL: <https://surl.li/eeipgy>

12. Smachylo I. Kryzove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni perevahy. Molodyi vchenyi. 2020. № 78. T. 2. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
13. Nazarova L. V. Neobkhidnist antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. Vyp. 23. C. 281-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
14. Fedoryshyna L. M. Formuvannia antystresovoi povedinky personalu yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : materialy IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 06-07 berez. 2025 r.). Kharkiv : DBTU, 2025. Ch. 1. S. 779-782.
15. Fedoryshyna L., Umerova K. Osobystisnyi rozvytok pratsivnykiv PrAT «Khmelnyska maslosyrbaza»: doslidzhennia mozhlyvosti zabezpechennia ta poshuk napriamiv udoskonalennia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. 2025. Tom 342. № 3(2). S. 114-120. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1923/1966>
16. Korolov D. S. Antykryzove upravlinnia korporatsiiamy: kompetentnosti suchasnoho menedzhera. Ahrosvit. 2026. № 1. S. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.61>
17. Melnyk A., Petrenko O. Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva na osnovi motyvatsii. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. 2024. № 3. S. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>

HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

FEDORYSHYNA Larysa, UMEROVA Kateryna
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

The purpose of the article is to study the theoretical foundations and practical aspects of personnel risk management, as well as to substantiate ways to minimize them in the conditions of a crisis state of the enterprise.

The relevance of personnel risk management as a critically important component of anti-crisis management of the enterprise in conditions of martial law and economic instability was substantiated. It is established that personnel risks include the probability of losses due to professional burnout, a shortage of qualified specialists and staff turnover, which directly affects the stability of business processes. Separate definitions of scientists of the concept of "personnel risks" were given. The main types of risks were systematized by groups, in particular strategic-institutional, security, socio-psychological, technological and operational-economic threats. Significant shortcomings in the system of professional development of personnel are revealed on the example of PrISC "Khmelnyska maslosyrbaza", which are manifested in the lack of regular assessment of competencies and the passive role of management. The transformation of the management model is proposed through the transition from strict control to anti-crisis leadership, mentoring and the implementation of flexible Agile HR technologies. The effectiveness of microlearning tools, gamification and automation of HR processes is determined to increase the objectivity of assessment and employee engagement. Attention is focused on the development of cross-skilling as a means of ensuring the continuity of production in conditions of mobilization load and staff shortage.

Keywords: personnel risks, crisis conditions, anti-crisis management, risk management, enterprise, personnel training, personnel flexibility, risk minimization, probability of losses, threat, opportunity.