DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-1

УДК 005.95:005.334

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

FORMING AN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) TEAM IN CONDITIONS OF HUMAN RESOURCES SHORTAGE

Балановська Тетяна Іванівна
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6814-5888

Драмарецька Кристина Павлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9886-1663

Гогуля Ольга Петрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4602-7543

Balanovska Tetiana, Dramaretska Krystyna, Gogulya Olga
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті проаналізовано і узагальнено наукові підходи до трактування сутності ризику. Систематизовано трактування поняття «ризик-менеджмент», визначено його роль у системі управління підприємством. Розкрито особливості сучасних демографічних тенденцій, зокрема скорочення чисельності населення, зростання медіанного віку та посилення міграційних процесів. Обґрунтовано необхідність адаптації організаційних підходів до формування команди ризик-менеджменту підприємства в умовах дефіциту людських ресурсів. Уточнено сутність команди ризик-менеджменту як сукупності фахівців, залучених до процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризиків у межах діяльності підприємства. Запропоновано адаптивну структуру команди ризик-менеджменту, що передбачає розподіл функцій управління ризиками між учасниками управлінського процесу та залучення працівників різних функціональних підрозділів до виявлення і моніторингу ризиків.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, ризик-менеджмент підприємства, команда, людські ресурси, дефіцит, підприємство, система.

The article analyses and summarises the main scientific approaches to interpreting the essence of risk in contemporary economic literature, thereby identifying the key characteristics of this category and its importance for ensuring the stable functioning of enterprises in an unstable business environment. Scientific interpretations of the concept of ‘risk management’ are presented and systematised, enabling its role in the enterprise management system to be determined as an important tool for ensuring economic stability and improving the effectiveness of management decisions. Current demographic trends are examined, in particular population decline, rising median age, and increased migration, which pose new challenges for socio-economic development and the functioning of the labour market. These trends pose new challenges for the organisation of risk management systems, requiring the rational use of human resources and the optimisation of the functional distribution of management tasks. The necessity of adapting organisational approaches to the formation of an enterprise's risk management team in conditions of human resource shortages is substantiated, which involves the search for more flexible models of

© Балановська Т. І., Драмарецька К. П., Гогуля О. П., 2026

organising relevant management processes. The essence of a risk management team as a group of specialists involved in the processes of identification, analysis, assessment, and control of risks within the enterprise is clarified, and its place in the structure of management is determined. As a result of the study, an adaptive risk management team structure was proposed, distributing risk management functions among participants in the management process and involving employees from various functional departments in identifying and monitoring risks. The proposed approach integrates risk management functions into the enterprise's overall management system and aims to improve the effectiveness of coordinating management actions. The application of this approach contributes to improving the effectiveness of risk management, strengthening interaction among the enterprise's structural units, and ensuring the risk management system's functioning even under limited human resources.

Keywords: risk, risk management, enterprise risk management, team, human resources, shortage, enterprise, system.

Постановка проблеми. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлює зростання ролі управління ризиками в системі менеджменту. Підприємницька діяльність за своєю суттю пов'язана з можливістю виникнення ризикових подій, які впливають на результати господарювання, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим ефективне управління ризиками стає важливою передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємств, що потребує інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління. Важливим організаційним елементом такої системи є команда ризик-менеджменту, яка забезпечує ідентифікацію, аналіз, моніторинг і контроль ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Сучасні соціально-економічні трансформації, спричинені військовим станом, демографічними змінами та масштабними міграційними процесами, істотно впливають на стан ринку праці. Скорочення чисельності населення, зростання зовнішньої трудової міграції, мобілізаційні процеси та старіння населення призводять до посилення дефіциту людських ресурсів, що ускладнює кадрове забезпечення підприємств. За таких умов підприємства стикаються з необхідністю адаптації структур управління, зокрема у сфері ризик-менеджменту, де традиційні моделі формування спеціалізованих підрозділів можуть виявитися недостатньо ефективними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками широко висвітлені у наукових працях. Так, питання сутності та природи ризику досліджували В. А. Гросул і М. О. Усова [4]. Сутність ризик-менеджменту розглядається у наукових здобутках М. В. Боровика [2], З. Д. Калініченка [5], В. М. Балдинюка [1], Н. М. Шматько та М. В. Кармінської-Бєлобрової [15]. Організаційні аспекти формування підрозділів ризик-менеджменту досліджено у роботах О. М. Герасименко [3], яка обґрунтовує підходи до визначення їх кількісного та професійного складу. Питання управління людськими ресурсами та кадровими ризиками висвітлюється у працях Ю. Лопатинського, В. Кифяка [8], Н. В. Шандова та П. В. Сидорук [14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок у сфері управління ризиками та управління персоналом, недостатньо дослідженими залишаються питання організаційного забезпечення ризик-менеджменту в умовах обмеженості людських ресурсів. У більшості наукових праць розглядаються традиційні моделі функціонування служб ризик-менеджменту, що передбачають наявність окремого спеціалізованого підрозділу з відповідним кадровим забезпеченням. Водночас сучасні демографічні тенденції, зростання трудової міграції та загострення дефіциту кваліфікованих працівників потребують пошуку більш гнучких організаційних рішень щодо формування команди ризик-менеджменту підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей формування команди ризик-менеджменту підприємства в умовах дефіциту людських ресурсів та обґрунтування її адаптивної організаційної структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна діяльність підприємств відбувається в середовищі невизначеності, що обумовлює наявність ризиків та їх вплив на процес прийняття управлінських рішень. Зазначені обставини зумовлюють необхідність теоретичного осмислення сутності ризику як економічної категорії. Науковці зазначають, що у широкому розумінні ризик розглядається як можливість виникнення несприятливих наслідків. У менеджменті ризик трактується як імовірність втрат, пов'язаних з діяльністю

підприємства. Водночас тлумачення поняття «ризик» еволюціонувало від його сприйняття виключно як негативного явища (загрози, ймовірності втрат) до конструктивного підходу, що передбачає наявність не лише потенційних загроз, а й додаткових можливостей [6, с. 13].

Гросул В. А., Усова М. О. уточнюють, що в сучасному науковому середовищі виділяють два основні підходи до трактування категорії «ризик»: процесний, який розглядає ризик як діяльність підприємства в умовах невизначеності; об'єктний, що визначає ризик як результат, що виникає внаслідок настання ризикових подій. Науковці наводять наступне визначення даного поняття: «ризик – це об'єктивно суб'єктивна категорія, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства» [4, с. 61]. Боровик М. В. зазначає: «ризик – це потенційна можливість виникнення керованої події в умовах невизначеності середовища здійснення економічної діяльності, яка піддається кількісної та якісної оцінки» [2, с. 8]. Таким чином, ризик є невід'ємною складовою економічної діяльності підприємств, оскільки їх функціонування відбувається в умовах невизначеності та впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Згідно з Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 9 січня 2025 року: «господарська діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку, є підприємництвом.

Комерційною господарською діяльністю (підприємництвом) є самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється юридичними особами та фізичними особами – підприємцями з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [10]. Тобто, законодавче визнання ризику як складової підприємницької діяльності зумовлює потребу його системного врахування в управлінні підприємствами, зокрема в контексті формування та функціонування команди ризик-менеджменту. У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «ризик-менеджмент», що свідчить про багатогранність і складність цієї категорії. Наукові погляди щодо визначення цього поняття наведено в табл. 1.

Автори трактують ризик-менеджмент як системний процес, який охоплює ідентифікацію, оцінювання та контроль ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства. Вважаємо, що ризик-менеджмент доцільно розглядати як сукупність інтегрованих інструментів в систему управління, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз та регулювання ризиків, що забезпечує стійкість та адаптивність підприємства в умовах невизначеності. З огляду на процесний та системний характер ризик-менеджменту, його ефективна реалізація неможлива без належного організаційного забезпечення, ключовим елементом якого є формування команди ризик-менеджменту, що забезпечить комплексну оцінку ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Отже, ризик-менеджмент є важливим елементом сучасної системи управління підприємством і передбачає комплексний підхід до ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків. У сучасних умовах трансформації ринку праці, зумовлених демографічними змінами та міграційними процесами, підприємства дедалі частіше стикаються з проблемою дефіциту людських ресурсів, що безпосередньо впливає на можливості формування ефективних управлінських команд, у тому числі у сфері ризик-менеджменту. Згідно з інформацією Центру економічної стратегії, міграційні потоки поділяють за напрямами (внутрішня та зовнішня), причинами (вимушена міграція; довгострокове відрядження; возз'єднання сім'ї та інші сімейні обставини; трудова, або економічна міграція; освіта) та тривалістю перебування (довготривала міграція; сезонна або короткострокова міграція; «маятникова» міграція). Для аналізу інформацію про мігрантів систематизують за якісними характеристиками: статтю, віком, рівнем освіти, сферою діяльності чи зайнятості, правовим статусом тощо. У мирний період міграція переважно має економічну природу. Водночас воєнні дії та політична нестабільність здатні зумовлювати значні за масштабами міграційні хвилі. Рішення щодо зміни місця проживання або працевлаштування формується на основі зіставлення очікуваних доходів і витрат, пов'язаних із переїздом, із потенційними чи фактичними доходами та витратами в країні походження [13, с. 10-11].

Для ілюстрації змін демографічної ситуації та потенційного дефіциту людських ресурсів доцільно проаналізувати динаміку чисельності населення та медіанного віку населення України (рис. 1). В Наказі Державного комі-

Таблиця 1

Визначення поняття «ризик-менеджмент» науковцями

Автори	Визначення
Боровик М. В. [2, с. 6]	Процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.
Калініченко З. Д. [5, с. 9]	Наука про діяльність економічних систем стосовно виявлення можливих загроз у найближчому чи віддаленому майбутньому. Зменшення негативних наслідків невизначеності очікувань становить сутність такого системного управління ризиком, як ризик-менеджмент.
Балдинюк В. М. [1]	Ефективний інструмент реагування на економічні зміни, який включає в себе комплекс управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та контроль ризиків.
Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М. В. [15, с. 40]	Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризиків і приймати рішення по впливу на них.
Самура Ю. О. [11, с. 737]	Інструмент зниження небезпек у діяльності підприємств, організацій та установ.

Джерело: сформовано на основі [2; 5; 1; 15; 11]

тету статистики України «Про затвердження Методологічних положень щодо статистичного аналізу чисельності та складу населення» № 602 від 13 грудня 2006 року: «медіанний вік населення розділяє все населення на дві однакові частини: одна – молодше медіанного віку, друга – старше його (тобто, це вік, що ділить усю чисельність населення навпіл)» [9].

Протягом 2020-2026 рр. чисельність населення України скоротилася більш ніж на 5 млн осіб, при цьому найбільш суттєве зниження спостерігається починаючи з 2022р.–післяповномасштабноговторгненнярф. Цей період характеризується різким прискоренням демографічних втрат внаслідок вимушеної міграції, мобілізації та скорочення активної частини людських ресурсів. Водночас фіксується підвищення медіанного віку, що відображає поглиблення процесів старіння трудового потенціалу. Такі трансформації людських ресурсів зумовлюють звуження пропозиції робочої сили та посилення дефіциту кваліфікованих кадрів в підприємствах. За цих умов процес формування управлінських команд, зокрема команди ризик-менеджменту, істотно ускладнюється, що потребує перегляду традиційних підходів до кадрового забезпечення та впровадження більш гнучких організаційних рішень.

Відповідно до інформації оприлюдненої Центром економічної стратегії, ринок праці України гостро реагує на наслідки військового стану. Економічний шок, спричинений початком російського вторгнення, призвів до різкого скорочення як попиту, так і пропозиції робочої сили: підприємства припинили активний найм, а люди рідше шукали нову роботу, що значною мірою зумовлено міграцією українців за кордон та мобілізацією до Сил оборони. Наприкінці 2025 р. як кількість нових вакансій, так і нових резюме становила близько 75-80 % від середнього рівня 2021 р. Проте у середині січня 2026 р. кількість нових резюме помітно зросла і вперше з 2022 р. перевищила довоєнні показники. Водночас обсяг нових вакансій утримується приблизно на рівні 80 % від довоєнного періоду [13].

Шандова Н. В., Сидорук П. В. вважають, що традиційні підходи до управління персоналом, сформовані для умов відносно стабільного ринкового середовища, виявляються малоефективними в ситуації стрімких технологічних змін, відтоку кадрів, дефіциту висококваліфікованих фахівців і зростання трудової мобільності. Водночас неідентифіковані та неконтрольовані кадрові ризики можуть призводити до суттєвих економічних втрат, зокрема збільшення витрат на підбір і навчання працівників, зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції чи послуг, а також скорочення ринкової частки підприємства [14, с. 216].

Доцільно зазначити, що у сучасному динамічному середовищі провідні компанії світу розглядають команди як найрезультативнішу організаційну форму для створення інновацій, реалізації проєктів і забезпечення загаль-

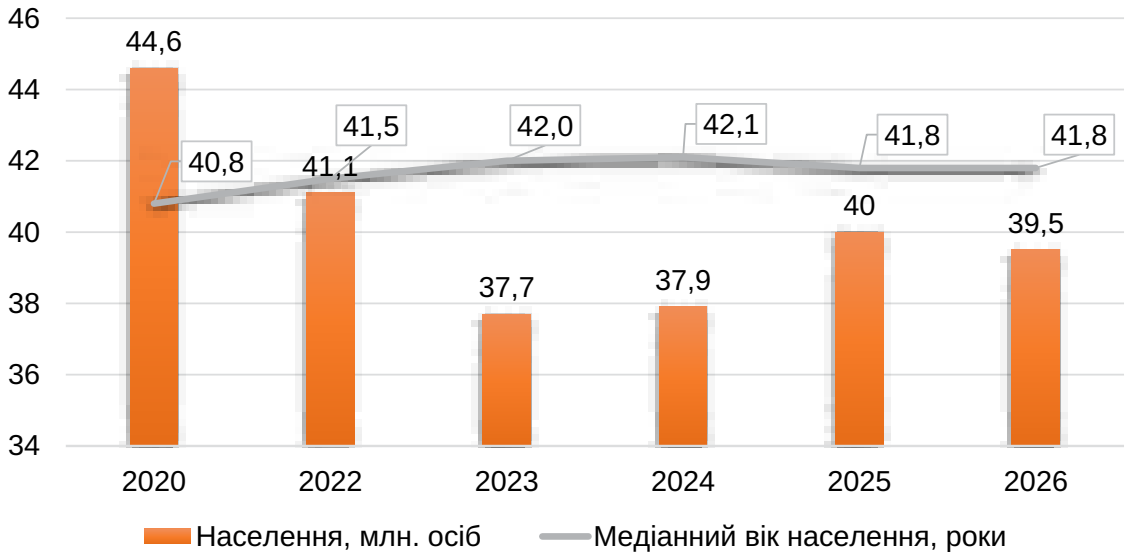

Рис. 1. Динаміка чисельності населення та медіанного віку населення України

Джерело: сформовано на основі [16]

ного розвитку бізнесу. Наявність ефективних команд у бізнес-моделі суттєво підвищує вартість компанії та її конкурентні позиції на ринку. Командоутворення виступає одним із дієвих інструментів управління в умовах складного, багатозадачного й багаторівневого середовища. За таких обставин особливого значення набуває формування гнучких і мобільних команд, здатних оперативно реагувати на ризики та загрози зовнішнього середовища [7, с. 172]. Лопатинський Ю., Кифяк В. визначають командоутворення як процес формування, організації та розвитку групи працівників, які спільно працюють для досягнення визначених цілей. Воно забезпечує об'єднання індивідуальних зусиль у єдиний результат, що підвищує продуктивність і ефективність діяльності організації. Згуртована команда здатна формувати конкурентні переваги підприємства, стимулюючи інноваційність і забезпечуючи швидку адаптацію до ризиків ринку [88, с. 109].

Скибінська З., Іщук Е. зазначають, що інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління передбачає залучення практично всіх структурних підрозділів компанії. Представники функціональних відділів виступають експертами у процесі ідентифікації та оцінювання ризиків, а також розробляють і реалізують заходи з управління ризиками у межах своєї відповідальності. Водночас служба ризик-менеджменту виконує координаційну та контрольну функції, забезпечує консолідацію й аналіз інформації про ризикові події та формує відповідні управлінські рішення. Фактично контроль ризиків створює підґрунтя для цілісного управління організацією, виконуючи внутрішню контрольну роль. Оскільки контроль є невід'ємною складовою управлінського процесу, служба ризик-менеджменту у взаємодії з іншими підрозділами забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, орієнтуючись на підвищення прибутковості та зниження впливу ризиків [12, с. 109].

З огляду на посилення невизначеності зовнішнього середовища та зростання кількості ризиків, що впливають на діяльність сучасних підприємств, особливого значення набуває належна організація процесу управління ризиками. Важливим елементом такої системи є формування команди ризик-менеджменту. Під командою ризик-менеджменту доцільно розуміти сукупність працівників підприємства та залучених фахівців, які на постійній або тимчасовій основі здійснюють ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію ризиків у межах системи управління підприємством.

Водночас сучасні демографічні та міграційні тенденції зумовлюють дефіцит людських ресурсів, що ускладнює формування спеціалізованих підрозділів управління ризиками на підприємствах. За таких умов виникає потреба у створенні гнучкої структури команди ризик-менеджменту, яка передбачає розподіл функцій між її учасниками та залучення працівників різних підрозділів до процесів виявлення, оцінювання та моніторингу

ризиків. З урахуванням узагальнення наукових підходів до організації ризик-менеджменту та сучасних умов функціонування підприємств, пов'язаних із дефіцитом людських ресурсів, запропоновано адаптивну структуру команди ризик-менеджменту підприємства (рис. 2).

Варто зазначити, що великі підприємства мають можливість створювати окремі структурні підрозділи ризик-менеджменту. Натомість для суб'єктів господарювання, що належать до категорії малих і середніх підприємств та мають обмежені людські ресурси, формування повноцінної служби ризик-менеджменту часто є економічно недоцільним або організаційно складним. Водночас це не означає, що на малих і середніх підприємствах управління ризиками не повинно здійснюватися. Функції ризик-менеджменту можуть розподілятися між працівниками підприємства відповідно до їхніх посадових обов'язків, професійних компетентностей та участі у ключових бізнес-процесах.

Запропонована адаптивна структура команди ризик-менеджменту не передбачає жорстко фіксованої кількості посад або обов'язкової наявності окремих штатних одиниць для виконання кожної функції. Конкретний склад команди визначається підприємством самостійно з урахуванням масштабів діяльності, структури управління та ресурсних можливостей. У сучасних умовах керівники структурних підрозділів фактично виступають учасниками процесу управління ризиками, оскільки володіють інформацією про потенційні загрози та можливості у межах відповідних напрямів діяльності. Група науковців прийшли до висновку, що заохочення працівників до набуття нових навичок, які дозволяють їм виконувати нові ролі, сприяє підвищенню соціальної стійкості організації, що проявляється у покращенні взаємовідносин із зацікавленими сторонами, підвищенні репутації, зростанні залученості працівників та задоволеності клієнтів [18]. Запропонована структура команди ризик-менеджменту є гнучкою та може бути адаптована до особливостей функціонування підприємств різного масштабу, забезпечуючи інтеграцію процесів управління ризиками у загальну систему менеджменту підприємства.

Висновки. Ефективне управління ризиками підприємства значною мірою залежить від належної організації команди ризик-менеджменту та чіткого розподілу функцій між її учасниками. Сучасні демографічні тенденції, міграційні процеси та трансформації ринку праці зумовлюють посилення дефіциту людських ресурсів, що ускладнює формування спеціалізованих підрозділів управління

Рис. 2. Адаптивна структура команди ризик-менеджменту підприємства

Джерело: сформовано на основі [12; 3; 1]

ризиками в підприємствах і потребує більш гнучких організаційних рішень.

За таких умов доцільним є формування адаптивної структури команди ризик-менеджменту, яка передбачає поєднання централізованої координації процесів управління ризиками з їх ідентифікацією та моніторингом у межах різних функціональних підрозділів підприємства. Важливу роль у такій структурі відіграють координатори ризиків, які забезпечують своєчасне виявлення ризиків у бізнес-процесах та передачу відповідної інформації до команди ризик-менеджменту. Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності організації ризик-менеджменту та забезпечує можливість його функціонування навіть в умовах обмежених людських ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39

2. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с. URL: https://surl.li/oiqtjo

3. Герасименко О. М. Побудова підрозділу з ризик менеджменту: концептуальні підходи до кількості та професійного складу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 2. С. 7-10. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/4.pdf

4. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір.* 2021. № 176. С. 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9

5. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с. URL: https://surl.li/yooycf

6. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес.юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72e0b2b3-f60a-41fc-a00d-8deaf4afbf6c/content

7. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент / Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 282 с.

8. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівенац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

9. Про затвердження Методологічних положень щодо статистичного аналізу чисельності та складу населення: Наказ Державного комітету статистики України № 602 від 13 грудня 2006 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0602202-06#Text (дата звернення: 04.01.2026)

10. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 9 січня 2025 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174 (дата звернення: 02.01.2026)

11. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Гроші, фінанси і кредит.* 2018. № 15. С. 732-738. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf

12. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832

13. Скільки українців поїхало за кордон і що державі з цим робити: аналітична записка. Центр економічної стратегії. Піонтківська І., Яблоновський Д., Руда Ю., Прохоров Б., Васильєва А. Київ. 2025. 51 с. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analitychna-zapyska.pdf

14. Шандова Н. В., Сидорук П. В. Економічні аспекти управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. № 3(17). С. 215-225. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0319. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/539/409

15. Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М. В. Ризик-менеджмент, як аспект операційного менеджменту. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2021. № 1. С. 36-40. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.36 URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e6a998f5-1e0e-4c43-89ea-b8308f95b3d3/content

16. Населення України. 2026. Worldometers.info. URL: https://surl.lt/hyvnhp

17. Трекер економіки України під час війни 2022-2026. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

18. Edeh, F. O., Neji, D. O., Irem, C. O. et al. Investigating the role of perceived organisational support in the relationship between human resource skill adjustment and corporate sustainability in the hospitality industry. *Discov Sustain*, 7, 201 (2026). https://doi.org/10.1007/s43621-025-02557-z

REFERENCES:

1. Baldyniuk V. M. (2023) Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39

2. Borovyk M. V. (2023) Ryzyk-menedzhment: konspekt lektsii [Risk management: lecture notes]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 63 p. Available at: https://surl.li/oiqtjo

3. Herasymenko O. M. (2013) Pobudova pidrozdilu z ryzyk-menedzhmentu: kontseptualni pidkhody do kilkosti ta profesiinoho skladu [Formation of a risk management unit: conceptual approaches to number and professional composition]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 2, pp. 7–10. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/4.pdf

4. Hrosul V. A., Usova M. O. (2021) Ryzyk: sutnist, prychyny vynyknennia ta osnovni vydy [Risk: essence, causes and main types]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, no. 176, pp. 58–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9

5. Kalinichenko Z. D. (2021) Ryzyk-menedzhment: navchalnyi posibnyk [Risk management: textbook]. Dnipro: DDUVS, 224 p. Available at: https://surl.li/yooycf

6. Kibik O., Slobodianiuk O., Kuznetsova L. (2024) Ryzyk-menedzhment: navch.-metod. posibnyk [Risk management: educational and methodological manual]. Odesa: Feniks, 84 p. Available at: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72e0b2b3-f60a-41fc-a00d-8deaf4afbf6c/content

7. Balanovska T. I., Havrysh O. M., Dramaretska K. P., Holik V. V. (2024) Liderstvo ta upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii [Leadership and human resource management of the organization]. Kyiv: TsP “KOMPRYNT”, 282 p. (in Ukrainian)

8. Lopatynskyi Yu., Kyfiak V. (2024) Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navch.-metod. posibnyk [Strategic human resource management: educational and methodological manual]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, 216 p.

9. Pro zatverdzhennia Metodolohichnykh polozhen shchodo statystychnoho analizu chyselnosti ta skladu naselennia: Nakaz Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy № 602 vid 13 hrudnia 2006 roku [On approval of methodological provisions for statistical analysis of the number and composition of the population: Order of the State Statistics Committee of Ukraine No. 602 of December 13, 2006]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0602202-06#Text (accessed January 04, 2026)

10. Pro osoblyvosti rehuliuvannia diialnosti yurydychnykh osib okremykh orhanizatsiino-pravovykh form u perekhidnyi period ta obiednan yurydychnykh osib: Zakon Ukrainy № 4196-IX vid 9 sichnia 2025 roku [On the peculiarities of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities: Law of Ukraine No. 4196-IX of January 9, 2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174 (accessed January 02, 2026)

11. Samura Yu. O. (2018) Ryzyk-menedzhment u systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv, ustanov ta orhanizatsii [Risk management in the system of ensuring financial and economic security of enterprises, institutions and organizations]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, Finance and Credit*, no. 15, pp. 732–738. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf

12. Skybinska Z., Ishchuk E. (2024) Formuvannia modeli ryzyk-menedzhmentu u systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Development of risk management model in enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123 Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832

13. Piontkivska I., Yablonovskyi D., Ruda Yu., Prokhorov B., Vasylieva A. (2025) Skilky ukraintsiv poikhalo za kordon i shcho derzhavi z tsym robyty: analitychna zapyska [How many Ukrainians went abroad and what the state should do about it: analytical note]. Kyiv: Center for Economic Strategy, 51 p. Available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analitychna-zapyska.pdf

14. Shandova N. V., Sydoruk P. V. (2025) Ekonomichni aspekty upravlinnia kadrovymy ryzykamy v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Economic aspects of personnel risk management in the enterprise economic security system]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 3(17), pp. 215–225. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0319 Available at: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/539/409

15. ShmatkoN. M., Karminska-Bielobrova M. V. (2021) Ryzyk-menedzhment yak aspekt operatsiinoho menedzhmentu [Risk management as an aspect of operational management]. *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky – Bulletin of NTU "KhPI". Economic Sciences*, no. 1, pp. 36–40. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.36 Available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e6a998f5-1e0e-4c43-89ea-b8308f95b3d3/content

16. Naselennia Ukrainy [Population of Ukraine] (2026). Worldometers. Available at: https://surl.lt/hyvnhp

17. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny 2022–2026 [Ukraine economy tracker during the war 2022–2026]. Center for Economic Strategy. Available at: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

19. Edeh, F. O., Neji, D. O., Irem, C. O. et al. Investigating the role of perceived organisational support in the relationship between human resource skill adjustment and corporate sustainability in the hospitality industry. *Discov Sustain*, 7, 201 (2026). https://doi.org/10.1007/s43621-025-02557-z

Дата надходження статті: 06.03.2026
Дата прийняття статті: 20.03.2026
Дата публікації статті: 25.03.2026