DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.10
УДК 331.108.2:005.95/.96

Ірина Василівна ***БОЧЕВАР***
аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5012-3233
e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

Наталя Анатоліївна ***СКРИПНИК***
к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0147-3101
e-mail: n.a.skrypnyk@op.edu.ua

КАДРОВІ ВИКЛИКИ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ПІД ЧАС СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У статті подано актуальні кадрові виклики, що виникають у період стратегічних трансформацій, спричинених політичними, економічними, юридичними та культурними змінами. Досліджено вплив цих факторів на формування кадрових ризиків та визначено їх основні прояви в сучасному бізнесі. Проаналізовано ключові фактори кадрового ризику, що виникають внаслідок швидких змін зовнішнього середовища, а також запропоновано методичні підходи до мінімізації шляхом впровадження адаптивного управління персоналом і стратегічного планування для забезпечення стійкості організацій в умовах нестабільності. В роботі підкреслено важливість управління кадровими ризиками як ключового аспекту в системі ризик-менеджменту сучасних організацій. Розглянуто ключові підходи до мінімізації ризиків в управлінні процесом стратегічних перетворень, зокрема в аспектах персоналу, мотивації, збереження продуктивності та захисту від ваших загроз у період постійних змін і невизначеності.

Ключові слова: *кадрові ризики, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент, управління персоналом*

ВСТУП

Ризики є невід'ємним складником діяльності будь-якого підприємства, основні їхні дослідження мають значний просторово-часовий вплив. Вплив ризиків може варіюватися за масштабом і глибиною, проявляючись як позитивно, тобто приносити вигоду, так і негативно, завдаючи збитків. На мікрорівні ризики мають подвійний характер: вони можуть одночасно розвиватися та бути каталізатором зростання. Саме тому, особливо сьогодні, є комплексне дослідження ризиків у різних їх проявах – фінансових, кадрових, маркетингових, виробничих тощо – з акцентом на людський фактор. Кадрові ризики, які часто виникають через управлінські помилки, створюють суттєві виклики, які вимагають важливого вивчення. Аналіз причин та проявів цих ризиків дає змогу підібрати набір інструментів для ефективного управління ними.

В період глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19 та військовим станом в Україні, організації постають з безпрецедентними викликами в управлінському персоналі, що потребує стратегічної гнучкості та швидкої адаптації для збереження конкурентоспроможності.

МЕТА роботи – виявлення кадрових ризиків вітчизняних підприємств, спричинених стратегічними перетвореннями у соціально-економічному середовищі та визначення основних підходів до їх мінімізації, орієнтовані на стабільність функціонування підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи, як метод статистичних спостережень, методи порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Багато українських економістів досліджували тему ризик-менеджменту та різних аспектів ризиків. Серед них такі науковці, як З.Д. Калініченко, М.В. Боровик, В.А. Гросул, М.О. Усова, Т.В. Романчук, Г.В. Демченко та ін. Управління кадровими ризиками на підприємствах має бути комплексним, базовим на принципах загального управління персоналом та організаційними процесами, а також включати сучасні методики й інструменти ризик-менеджменту. Можливість створення цільного підходу до управління кадровими ризиками в умовах глобальних трансформацій визначення потреби в аналізі ключових підходів та наявних напрацювань у цій сфері.

Різні підходи до визначення поняття «ризик» у працях вітчизняних науковців пропонують багатогранне розуміння цього явища. На думку З.Д. Калініченко, ризик – це можливість як позитивних, так і негативних його відхилень від очікуваного результату, що спонукає до пошуку оптимальних рішень для досягнення цілей. Г.В. Демченко визначає ризик як багатокомпонентне явище, що поєднує в собі ймовірність, збитки та невизначеність. За її підходом ризик повинен бути об’єктом постійного моніторингу та контролю, щоб забезпечити стабільність і безпеку підприємства в довгостроковій перспективі. Ризик як категорію, що характеризується ступенем невизначеності та варіативності результатів діяльності, трактує М.О.Усова. До ризику як до управлінської категорії, яку слід розглядати через призму стратегічних рішень, підходить Т.В. Романчук. Вона вважає, що ризик є основою для розроблення альтернативних сценаріїв, які можуть мінімізувати небезпеки для бізнесу в умовах невизначеності. Погляди вчених на поняття та сутність роботи з персоналом і кадрової безпеки підприємства різняться залежно від аспектів, які вони акцентують. У загальному розумінні робота з персоналом визначається як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу організації.

Досліджуючи кадрову безпеку підприємства, К. До-

© І.В. БОЧЕВАР, Н.А. СКРИПНИК, 2025

рофеєв визначає кадровий ризик як ключовий елемент загальної системи безпеки підприємства, що вимагає особливої уваги та розроблення спеціалізованих підходів до його управління [2]. О.В. Ареф'єва, досліджуючи кадрову безпеку підприємства, визначає її як суку-ність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу, що спрямовані на захист підприємства від загроз, зумовлених людським фактором [1].

І. Проніна, досліджуючи кадрові ризики, ототожнює їх із ризиками компетенцій персоналу. Вона визначає кадрові ризики як можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень, що виникають через низький рівень компетенцій та недостатньо конструктивну поведінку працівників, залучених до підготовки, прийняття та реалізації рішень [6].

Цей підхід підкреслює важливість належного рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з людським фактором. Узагальнюючи наведені погляди, кадрові ризики можна визначити як негативний вплив на кадровий функціональний складник економічної безпеки організації, що виникає через загрози, пов’язані з людським фактором. Вони охоплюють проблеми кваліфікації, поведінки персоналу, а також недоліки в управлінні кадрами. Кадрова безпека, спрямована на мінімізацію цих ризиків, полягає у виявленні та усуненні загроз для підприємства.

У сучасному світі, який стрімко змінюється, бізнес змушений постійно адаптуватися до нових умов. Цифровізація, економічні кризи, пандемія Covid-19, військові конфлікти та інші зовнішні фактори змушують організації переглядати свої стратегії та трансформувати бізнес-процеси. Ці зміни, хоча й необхідні для збереження конкурентоспроможності, але значно впливають на кадровий потенціал компаній. Основна проблема полягає в мінімізації ризиків, пов’язаних із персоналом, під час цих змін. Йдеться про забезпечення стабільності, мотивації, продуктивності співробітників та збереження ключових кадрів у складних і непередбачуваних умовах. Кадрові ризики виникають у різних формах залежно від характеру трансформацій та швидкості змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація створює нові виклики, змінюючи вимоги до компетенцій персоналу. Працівники змушені швидко опановувати нові технології, що може викликати стрес і страх перед скороченням робочих місць. Організаційні зміни, такі як реорганізація чи скорочення штатів, часто викликають недовіру до керівництва, втрату ключових талантів та зниження лояльності працівників.

Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, призводять до стресу, емоційного вигорання та необхідності швидко адаптуватися до нових умов, наприклад, до роботи в дистанційному чи гібридному форматі. Це ускладнює баланс між особистим і професійним життям та збільшує навантаження на працівників, особливо в критичних галузях. Хоча під час пандемії COVID-19 плинність кадрів на українському ринку праці знизилася до одного з найнижчих рівнів за останні 10 років. Про це свідчить дослідження «HR у період пандемії», в якому компанія «Епіцентр К» зафіксувала значне зниження плинності кадрів. Якщо у 2019 р. цей показник становив 18,5%, то в розпал карантину він знизився до 5,4%, що є найнижчим рівнем за останні 12 років. Йолана Каменчук, директор з управління персоналом компанії, зазначила, що під час карантину працівники практично не звільнялися з компанії [5].

Ще одним серйозним викликом для вітчизняного бізнесу став військовий стан в Україні. Масова мобілізація, міграція працівників, руйнування інфраструктури та загроза життю змушують компанії адаптувати свої підходи до управління персоналом. Зниження продуктивності через психологічний тиск, фінансова нестабільність та необхідність забезпечення безпеки працівників – усе це є ключовими проявами кадрових ризиків у сучасних умовах. праці. За даними ТОВ «ТРАНСБУД-ПРОЕКТ» (м. Одеса) проаналізовано плинність кадрів за період військового стану в Україні. Аналіз кадрової ситуації у підприємстві демонструє значні зміни, які відбулися внаслідок воєнного стану.

До початку війни у 2021 р. компанія налічувала 50 працівників, тоді як у 2024 р. цей показник скоротився до 35 осіб, що свідчить про втрату значної частини персоналу. Водночас кількість нових працівників зросла з 10 осіб до 20 осіб, що пояснюється необхідністю заміщення звільнених кадрів [3]. Середній термін роботи в компанії суттєво зменшився – з 5 років у 2021 р. до 1 року у 2024 р. Основними причинами звільнень до війни були низька заробітна плата та особисті обставини, тоді як під час війни ключові фактори змінилися: евакуація, мобілізація та небезпечні умови праці стали основними причинами втрати працівників [3]. Рівень плинності кадрів різко зріс: з 10% у 2021 р. до 50% у 2024 р., що свідчить про серйозну нестабільність у кадровій сфері. Це також вплинуло на кількість відкритих вакансій, яка збільшилася з 3 до 10 [3]. Середня тривалість заповнення вакансій теж зросла – з 1 місяця у 2021 р. до 3 місяців у 2024 р., що пов'язано із загальною складністю залучення кадрів під час війни [3].

Аналіз впливу цих факторів показує, що управління кадровими ризиками є критично важливим елементом загальної системи ризик-менеджменту організації. Щоб мінімізувати вплив цих ризиків, компанії повинні впроваджувати адаптивне управління персоналом і стратегічне планування. Це включає прозору комунікацію з працівниками, яка допоможе знизити рівень стресу і підвищити довіру до керівництва, а також гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота або гібридні моделі. Інвестування в навчання і розвиток навичок дасть змогу персоналу ефективніше адаптуватися до нових умов, а програми підтримки лояльності, включаючи фінансову допомогу, кар'єрний розвиток і психологічну підтримку, сприятимуть зниженню плинності кадрів.

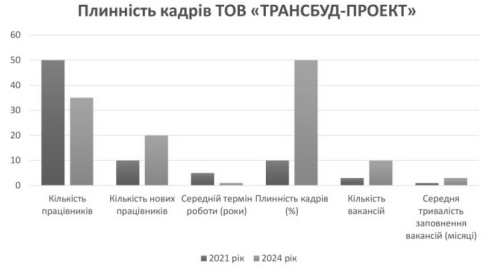

Рис. 1. Порівняння показників плинності кадрів ТОВ «ТРАНСБУД-ПРОЕКТ» (сформовано автором на підставі [3])

Підприємствам також необхідно оптимізувати процеси підбору персоналу, скорочуючи час на заповнення вакансій, та впроваджувати заходи для покращення емоційного стану працівників. Це можуть бути послуги корпоративного психолога, програми соціальної підтримки чи заходи, спрямовані на зміцнення корпоративного духу. Окрему увагу слід приділяти забезпеченню безпечних умов праці, особливо у регіонах, що знаходяться під загрозою бойових дій. Отже, ефективне управління персоналом у періоди глобальних криз базується на гнучкості, адаптації до змін та орієнтації на потреби співробітників.

ВИСНОВКИ

Кадрові проблеми, що виникають у періоди глобальних трансформацій, включають високий рівень плинності кадрів, втрату ключових співробітників, емоційне вигорання та труднощі з утриманням персоналу. Основними причинами цих викликів є невизначеність, економічна нестабільність, небезпечні умови праці та психологічний тиск. Рішення цих проблем полягає у впровадженні адаптивного управління персоналом і стратегічного планування, які включають прозору комунікацію, гнучкі умови праці, інвестування в навчання, підтримку лояльності та оптимізацію кадрових процесів. Такий підхід дає змогу мінімізувати кадрові ризики, зберегти стабільність і забезпечити стійкість організацій у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №11. С. 95-100.

2. Dorofeev K.N., Garneva E.V. Personnel security in the system of economic assessment of the company's activities. *Young Scientist*. 2013. № 6. pp. 327–331.

3. Бочевар І.В. Організація управління обслуговуючим персоналом в ОСББ в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 24 травня 2024 р.). Одеса, 2024. С.35-36.

4. Родченко В., Рекун Г. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова.* 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89–93.

5. Ринок праці після COVID-19: українці більше цінують стабільність роботи. LB.ua. 19 жовтня 2020. URL: https://lb.ua/economics/2020/10/19/468295_rinok_pratsi_pislya_covid19_ukraintsi.html

6. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. № 1 (48). С. 163–167.

7. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування.* Секція економіка. Частина І. 2009. Вип. 4 (48). С. 112–118.

References

1. Arefieva O.V. Personnel component in the system of economic security of machine-building enterprises. *Actual problems of economy.* 2008. №11. pp. 95-100. (in Ukrainian).

2. Dorofeev K.N., Garneva E.V. Personnel security in the system of economic assessment of the company's activities. *Young Scientist*. 2013. № 6. pp. 327–331.

3. Bochevar I.V. Organization of management of service personnel in condominiums under martial law. *Actual problems of management theory and practice*: materials of the XIII International Scientific and Practical Conference (Odesa, May 24, 2024). Odesa, 2024. pp. 35-36. (in Ukrainian).

4. Rodchenko V., Rekun H. Transformation of personnel management risks in the system of economic security of the enterprise. *Bulletin of the Odesa I.I. Mechnikov National University.* 2013. Vol. 18. Issue 4/3. pp. 89-93. (in Ukrainian).

5. Labor market after COVID-19: Ukrainians value job stability more. LB.ua. October 19, 2020. URL: https://lb.ua/economics/2020/10/19/468295_rinok_pratsi_pislya_covid19_ukraintsi.html

6. Khytra O., Andrushko L. Concept, factors and consequences of personnel risks at the enterprise. *Bulletin of Socio-economic research.* 2013. № 1 (48). (in Ukrainian).

7. Zhukovska V., Serafim N. Theoretical aspects of the study of personnel risks at the enterprise. Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. *Section Economics.* Part I. 2009. Issue 4 (48). pp. 112–118. (in Ukrainian).

Iryna BOCHEVAR
postgraduate student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5012-3233
e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

Natalia SKRYPNYK
PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0147-3101
e-mail: n.a.skrypnyk@op.edu.ua

HR CHALLENGES IN THE ERA OF TRANSFORMATION: MINIMIZING RISKS DURING STRATEGIC TRANSFORMATIONS

The paper presents current HR challenges arising in the period of strategic transformations caused by political, economic, legal and cultural changes. The influence of these factors on the formation of personnel risks is studied and their main manifestations in the conditions of modern organizations are identified. The key factors of personnel risk arising from rapid changes in the external environment are analyzed, and methodological approaches to minimizing them through the introduction of adaptive personnel management and strategic planning to ensure the sustainability of organizations in an unstable environment are proposed. The paper emphasizes the importance of HR risk management as a key aspect in the risk management system of modern organizations. The key approaches to minimizing risks in managing the process of strategic transformation, in particular in terms of personnel, motivation, maintaining productivity and protecting against your threats in a period of constant change and uncertainty, are considered. The main challenge is to minimize HR-related risks during these changes. It is about ensuring stability, motivation, productivity of employees and retention of key personnel in difficult and unpredictable conditions. Human resources risks come in different forms, depending on the nature of the transformation and the speed of changes in the external environment. Digital transformation creates new challenges by changing the requirements for staff competencies. Employees are forced to quickly master new technologies, which can cause stress and fear of job losses. Organizational changes, such as reorganization or downsizing, often cause distrust in management, loss of key talent, and reduced employee loyalty. During the period of global transformation caused by the COVID-19 pandemic and martial law in Ukraine, organizations are facing unprecedented challenges in management personnel, requiring strategic flexibility and rapid adaptation to remain competitive.

Keywords: *personnel risks, competitiveness, risk management, human resources management*