

УДК 005.334:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-2>

Горбан Ірина Михайлівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0627-258X>

Оношко Інна Анатоліївна

аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5793-1680>

ВПЛИВ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та визначення управлінських підходів до підвищення стійкості кадрового потенціалу. Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства під впливом механізмів ризик-менеджменту при зміні параметрів зовнішнього середовища. Актуальність теми постає у зв'язку з тим, що сучасне підприємство функціонує при такого роду умовах високої невизначеності, нестабільності ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікований персонал, цифрової трансформації, міграційних процесів, змін у трудовому законодавстві, зростання кіберзагроз та посилення репутаційних ризиків. У роботі розкрито сутність впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що кадрова безпека у сучасних умовах являється не лише функціональною складовою управління персоналом, а й важливим напрямом формування загальної економічної стійкості підприємства. Доведено, що нестабільність ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, правові зміни, технологічні трансформації, інформаційні загрози та соціально-психологічні виклики істотно підвищують значущість своєчасного виявлення і попередження кадрових ризиків. Особливу увагу зосереджено на тому, що система ризик-менеджменту надає можливість не лише реагувати на вже наявні негативні явища, а й формувати превентивні механізми захисту кадрового потенціалу через моніторинг кадрових загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації, визначення наслідків для підприємства, а також розроблення відповідних управлінських рішень. Висвітлено роль кадрового моніторингу, формування кадрового резерву, розвитку професійних компетентностей, внутрішніх комунікацій, мотиваційної політики та підтримання лояльності працівників у системі забезпечення кадрової безпеки.

Ключові слова: кадрова безпека, ризик-менеджмент, кадрові ризики, підприємство, зовнішнє середовище, управління персоналом, економічна безпека, кадровий потенціал, кадрова стійкість, адаптація підприємства.



Gorban Iryna, Onoshko Inna
Lviv State University of Internal Affairs

INFLUENCE OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM ON ENSURING THE PERSONNEL SAFETY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CONSTANT CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. *The purpose of the study is to substantiate the influence of the risk management system on ensuring the personnel safety of an enterprise in the conditions of constant changes in the external environment and to determine management approaches to increasing the stability of the personnel potential. The object of the study is the process of ensuring the personnel safety of an enterprise under the influence of risk management mechanisms when changing the parameters of the external environment. The relevance of the topic arises due to the fact that a modern enterprise operates under such conditions of high uncertainty, labor market instability, increased competition for qualified personnel, digital transformation, migration processes, changes in labor legislation, the growth of cyber threats, and increased reputational risks. The work reveals the essence of the influence of the risk management system on ensuring the personnel safety of an enterprise in the conditions of constant changes in the external environment. It is substantiated that personnel safety in modern conditions is not only a functional component of personnel management, but also an important direction in the formation of the overall economic stability of the enterprise. It is proven that the instability of the labor market, increased competition for qualified employees, legal changes, technological transformations, information threats and socio-psychological challenges significantly increase the importance of timely identification and prevention of personnel risks. Particular attention is focused on the fact that the risk management system provides an opportunity not only to respond to existing negative phenomena, but also to form preventive mechanisms for protecting personnel potential through monitoring personnel threats, assessing the likelihood of their implementation, determining the consequences for the enterprise, as well as developing appropriate management decisions. The role of personnel monitoring, the formation of a personnel reserve, the development of professional competencies, internal communications, motivational policy and maintaining employee loyalty in the system of ensuring personnel security is highlighted.*

Keywords: *personnel security, risk management, personnel risks, enterprise, external environment, personnel management, economic security, personnel potential, personnel stability, enterprise adaptation.*

Вступ. Актуальність теми постає у зв'язку з тим, що сучасне підприємство функціонує при такого роду умовах високої невизначеності, нестабільності ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікований персонал, цифрової трансформації, міграційних процесів, змін у трудовому законодавстві, зростання кіберзагроз та посилення репутаційних ризиків. За таких обставин кадрова безпека вже не являється лише складовою загальної системи управління персоналом, а стає стратегічною умовою збереження безперервності діяльності, професійної стійкості колективу та здатності підприємства адаптуватися до нових викликів. Водночас саме система ризик-менеджменту надає можливість своєчасно виявляти кадрові ризики, пов'язані з плінністю кадрів, дефіцитом компетентностей, внутрішніми конфліктами, професійним вигоранням, недобросовісною поведінкою працівників, витоком конфіденційної інфор-

мації та зниженням рівня лояльності персоналу. У таких умовах підприємство потребує не лише реагування на вже наявні проблеми, а й формування підґрунтя для їх попередження через оцінювання ймовірності ризиків, визначення рівня їх впливу на кадровий потенціал і розроблення превентивних управлінських рішень.

В науковій літературі проблематика ризик-менеджменту традиційно розглядається як важлива складова забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та посилення впливу зовнішніх загроз [1–10]. Так, М. Блейз, Д. Пламер [1] акцентують увагу на значенні ризик-менеджменту в інноваційних проєктах, що дає підґрунтя для розуміння потреби своєчасного виявлення ризиків, пов'язаних не лише з фінансовими чи технологічними процесами, а й з кадровим забезпеченням реалізації нововведень. Помітний внесок у розвиток теоре-

тичного бачення ризик-менеджменту в умовах невизначеності здійснено Н.С. Коваленко [2], яка розглядає управління ризиками крізь призму використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Стратегічний вектор дослідження ризиків розкрито у праці О.Г. Петрова [3], де увагу зосереджено на прогнозуванні стратегічних ризиків в умовах невизначеності. Значення такого підходу для нашої теми полягає в тому, що кадрова безпека повинна розглядатися не лише як реакція на вже наявні загрози, а як напрям довгострокового попередження ризиків, здатних впливати на кадровий потенціал підприємства в майбутньому. Окреме значення для дослідження має праця А.В. Ткаченка [4], у якій розглянуто операційні ризики в системі стратегічного управління. А. Ткаченко [4] зазначає, що операційні ризики є невід'ємною складовою загальної системи ризиків підприємства, а їх ігнорування здатне послаблювати результативність управлінських процесів.

Метою дослідження є обґрунтування впливу системи ризик-менеджменту на забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та визначення управлінських підходів до підвищення стійкості кадрового потенціалу. Об'єктом дослідження є процес забезпечення кадрової безпеки підприємства під впливом механізмів ризик-менеджменту при зміні параметрів зовнішнього середовища.

Матеріали та методи. Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання й економічного аналізу. Метод наукової абстракції, аналізу та синтезу використано з метою уточнення сутності системи ризик-менеджменту та її ролі у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Метод системного аналізу застосовано для розгляду кадрової безпеки як важливої складової загальної системи економічної безпеки підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Метод спостереження та порівняння використано в процесі дослідження особливостей впливу змін зовнішнього середовища на кадрові ризики, кадрову стійкість і механізми

управління персоналом. Метод узагальнення та систематизації застосовано для формування висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці ризик-менеджменту, кадрової безпеки, управління персоналом, економічної безпеки підприємства та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Разом із цим у дослідженні можуть бути використані аналітичні матеріали щодо трансформацій ринку праці, змін у зовнішньому економічному середовищі, впливу цифровізації на кадрові процеси, а також наукові підходи до оцінювання кадрових ризиків і формування превентивних механізмів їх мінімізації.

Результати. Система ризик-менеджменту у сфері кадрової безпеки підприємства являється не просто допоміжним інструментом реагування на окремі проблеми з персоналом, а важливою управлінською складовою, що формує підґрунтя для стабільної роботи всього підприємства. У сучасних умовах зміни зовнішнього середовища мають постійний і багатовекторний характер, оскільки на діяльність підприємства одночасно впливають економічні коливання, трансформації ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, зміни у правовому полі, розвиток рішень на базі застосованих цифрових технологій, а також соціальні й демографічні зрушення. За таких умов кадрова безпека перестає обмежуватися лише захистом від плинності кадрів або недобросовісної поведінки працівників. Вона постає як здатність підприємства зберігати професійне ядро колективу, підтримувати його стійкість, запобігати втраті компетентностей, забезпечувати належний рівень дисципліни, лояльності, адаптивності та збереження конфіденційної інформації (табл. 1).

Постійні зміни зовнішнього середовища істотно ускладнюють забезпечення кадрової безпеки, оскільки кожен зовнішній виклик відображається на поведінці працівників, їх мотивації, очікуваннях і професійній стабільності. Економічна нестабільність може

Таблиця 1

Роль системи ризик-менеджменту у формуванні кадрової безпеки підприємства

Ключова складова	Характеристика
Ідентифікація кадрових загроз	Підприємство системно виявляє ті чинники, що можуть негативно вплинути на працівників або на стабільність кадрового складу. Йдеться про нестачу фахівців, ризик звільнення ключових співробітників, внутрішні конфлікти, втрату мотивації, витік службової інформації, перевантаження персоналу та управлінські помилки
Оцінювання наслідків ризиків	Після виявлення загроз важливо оцінити, якою буде їх сила впливу на внутрішнє середовище підприємства. Аналізується, як кожен ризик може позначитися на продуктивності праці, психологічному кліматі, стабільності виконання функцій, іміджі роботодавця та фінансових результатах
Розроблення превентивних заходів	Система ризик-менеджменту передбачає не лише фіксацію загроз, а й розроблення комплексу дій для їх попередження. До таких дій належать програми адаптації нових працівників, формування кадрового резерву, навчання, внутрішні політики інформаційної безпеки, антикризові комунікації, психологічна підтримка персоналу
Інтеграція у кадрову політику	Ризик-менеджмент дає найбільший результат тоді, коли його принципи вбудовані у всі процеси роботи з персоналом, від добору кадрів до оцінювання результатів праці та просування

Джерело: сформовано авторами

призводити до зниження доходів підприємства, заморожування заробітних плат і підвищення напруги в колективі. Зміни на ринку праці посилюють конкуренцію за таланти та стимулюють відтік кваліфікованих працівників до інших роботодавців. Нормативно-правові трансформації змушують підприємство швидко оновлювати внутрішні правила, трудові процедури та підходи до відповідальності персоналу. Разом із цим розвиток зовнішнього цифрового середовища підвищує ризики витоку даних, шахрайства, мані-

пуляцій з інформацією та несанкціонованого доступу до внутрішніх ресурсів. Соціальні зміни, зокрема зміна поколінь працівників, нові очікування щодо стилю управління, балансу між роботою і особистим життям, професійного розвитку та морального клімату, також змінюють сам характер кадрових ризиків (табл. 2).

Вплив системи ризик-менеджменту на кадрову безпеку найбільш чітко проявляється через конкретні управлінські механізми, за допомогою яких підприємство не лише вияв-

Таблиця 2

Вплив чинників зовнішнього середовища на кадрову безпеку підприємства

Зовнішній чинник	Як він проявляється	Які кадрові ризики виникають
Економічна нестабільність	Проявляється у коливанні попиту, скороченні доходів підприємства, зростанні витрат, невизначеності щодо майбутніх інвестицій і посиленні тиску на фонд оплати праці. Працівники у таких умовах не рідко втрачають відчуття стабільності	Посилюється ризик плинності кадрів, зниження мотивації, зростання внутрішньої напруги, конфліктів через оплату праці та відтоку найбільш цінних працівників до конкурентів
Зміни на ринку праці	Підприємство стикається з дефіцитом фахівців, зростанням очікувань кандидатів, швидкою зміною запитів до кваліфікації та активною боротьбою роботодавців за спеціалістів	Виникає ризик незаповнених вакансій, затягування підбору персоналу, зниження якості кандидатів або втрати вже підготовлених співробітників
Нормативно-правові зміни	Зовнішнє правове середовище постійно оновлює вимоги до трудових відносин, захисту персональних даних, оформлення зайнятості, відповідальності сторін та внутрішніх процедур	Зростає ризик правових порушень, трудових спорів, санкцій, репутаційних втрат та недовіри з боку персоналу, якщо підприємство не встигає змінювати внутрішні правила
Зміни у зовнішньому соціальному середовищі	Йдеться про нові цінності працівників, вищі вимоги до гнучкості праці, потребу у повазі, розвитку, психологічному комфорті й прозорій корпоративній культурі	Підвищується ризик демотивації, прихованого незадоволення, професійного вигорання, погіршення командної взаємодії та зниження лояльності до підприємства

Джерело: сформовано авторами

ляє загрози, а й формує стійкість персоналу до негативних подій. Насамперед йдеться про аналітичне оцінювання кадрових процесів, коли керівництво відстежує рівень плинності, дефіцит компетентностей, тривалість закриття вакансій, рівень внутрішньої довіри, якість адаптації нових працівників та ознаки професійного вигорання. Наступною важливою складовою являється управління знаннями, адже втрата ключових працівників не рідко означає втрату важливої професійної пам'яті підприємства. Разом із цим вагому роль відіграють програми розвитку персоналу, формування кадрового резерву, система наставництва, механізми передачі досвіду, політики інформаційної безпеки та внутрішній контроль доступу до чутливої інформації. Не менш значущою є культура відкритої комунікації, оскільки ризики у сфері кадрової безпеки часто накопичуються непомітно у внутрішньому середовищі підприємства і проявляються лише тоді, коли вже виникає конфлікт, масове невдоволення або втрата довіри до керівництва (табл. 3).

Ефективна система ризик-менеджменту надає підприємству змогу не лише мінімізувати втрати від кадрових загроз, а й формувати стійкий трудовий потенціал, здатний підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Разом із цим кадрова безпека безпосередньо пов'язана з рівнем організаційної дисципліни, збереженням інтелектуального капіталу, стабільністю виконання бізнес-процесів, якістю управлінських рішень та результативністю взаємодії

між працівниками і керівництвом. За відсутності системного підходу до управління ризиками підприємство не рідко стикається із прихованими загрозами, які поступово накопичуються у внутрішньому середовищі та з часом переходять у фінансові, репутаційні й операційні втрати. Саме тому інтеграція ризик-менеджменту в систему забезпечення кадрової безпеки являється важливою передумовою своєчасної адаптації кадрової політики до нових вимог зовнішнього середовища, підвищення відповідальності працівників, зміцнення корпоративної культури та посилення загальної стійкості підприємства.

Висновки. Таким чином, система ризик-менеджменту являється однією з ключових передумов забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки саме вона надає можливість своєчасно виявляти, оцінювати та попереджати загрози, пов'язані з плинністю кадрів, втратою професійних компетентностей, зниженням лояльності персоналу, порушенням внутрішньої дисципліни, витоком службової інформації та зростанням соціально-психологічної напруги у внутрішньому середовищі підприємства, а в умовах постійних змін зовнішнього середовища її значення ще більше посилюється, оскільки кадрова стійкість, адаптивність працівників і здатність керівництва оперативно реагувати на зовнішні виклики постають визначальними чинниками стабільного функціонування, економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 3

Управлінські інструменти впливу системи ризик-менеджменту на кадрову безпеку

Інструмент	Характеристика
Кадровий моніторинг	Передбачає систематичне спостереження за ключовими кадровими показниками, виявлення тенденцій, аналіз причин звільнень, оцінювання навантаження, вивчення стану мотивації та виявлення осередків напруги у колективі
Формування кадрового резерву	Полягає у завчасному підготовленні працівників, здатних замінити ключові посади у разі звільнення, переведення, втрати працездатності чи інших критичних обставин
Навчання та розвиток персоналу	Включає підвищення кваліфікації, розвиток нових компетентностей, адаптацію до технологічних змін, підготовку до роботи в умовах невизначеності та навчання правилам безпечної поведінки з інформацією
Внутрішні комунікації та корпоративна культура	Мають забезпечувати прозорість рішень, довіру між керівництвом і працівниками, справедливе пояснення змін, підтримку зворотного зв'язку та запобігання чуткам і деструктивним настроям

Джерело: сформовано авторами

Список використаних джерел:

1. Блейз М., Пламер Д. Ризик-менеджмент в інноваційних проектах. *Інновації та управління підприємством*. 2011. № 5. С. 40–52.
2. Коваленко Н.С. Управління ризиками в умовах невизначеності: інформаційні технології та аналітичні інструменти. *Науковий вісник економіки та управління*. 2020. № 8. С. 22–36.
3. Петров О.Г. Стратегічні ризики та їх прогнозування в умовах невизначеності. *Вісник економічної теорії*. 2015. № 6. С. 78–90.
4. Ткаченко А.В. Операційні ризики в системі стратегічного управління. *Журнал економічної безпеки*. 2018. № 2. С. 34–46.
5. Шпіг Ф. Системний підхід до управління ризиками. *Журнал управлінських досліджень*. 2016. № 3. С. 45–58.
6. Дамодаран А. Фінансові ризики та їх вплив на стратегію підприємства. *Фінанси та економіка*. 2012. № 4. С. 12–27.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (Вип.37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
10. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3 (67). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

References:

1. Bleiz M., Plamer D. (2011). Risk management in innovative projects. *Innovations and Enterprise Management*. No. 5. P. 40–52.
2. Kovalenko N.S. (2020). Risk management under conditions of uncertainty. Information technologies and analytical tools. *Scientific Bulletin of Economics and Management*. No. 8. P. 22–36.
3. Petrov O.H. (2015). Strategic risks and their forecasting under conditions of uncertainty. *Bulletin of Economic Theory*. No. 6. P. 78–90.
4. Tkachenko A.V. (2018). Operational risks in the system of strategic management. *Journal of Economic Security*. No. 2. P. 34–46.
5. Shpigh F. (2016). Systemic approach to risk management. *Journal of Management Studies*. No. 3. P. 45–58.
6. Damodaran A. (2012). Financial risks and their impact on enterprise strategy. *Finance and Economics*. No. 4. P. 12–27.
7. Vitlinskyi V.V. (2004). Riskology in economics and entrepreneurship. Monograph. Kyiv, KNEU. 480 p.
8. Shtanhret A., Sylkin O. (2024). Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. No. 9 (37). P. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Zybareva O.V. (2023). Risk management of business projects under conditions of digitalization. *Problems of Modern Transformations. Series, Economics and Management*. No. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-094>
10. Kopytko M.I., Vinichuk M.V. (2022). Competitiveness of enterprises in the conditions of global innovative development of the economy. *Scientific Notes of KROK University*. No. 3 (67). P. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026