

Пасько Марина Іванівна¹

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій

Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Федоренко Анастасія Германівна

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті досліджено сутність та особливості формування кадрових ризиків в умовах воєнного стану в Україні. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «кадровий ризик» та узагальнено їх зміст. Визначено основні чинники виникнення кадрових ризиків у період повномасштабної війни, зокрема мобілізаційні процеси, міграцію населення, дефіцит робочої сили, погіршення психологічного стану працівників і підвищені безпекові загрози. Досліджено вплив воєнних умов на систему управління персоналом та окреслено ключові проблеми у кадровій сфері підприємств. Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації кадрових ризиків, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, збереження трудового потенціалу та забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах. Обґрунтовано необхідність інтеграції інструментів ризик-менеджменту у систему HR-управління.

Ключові слова: кадрові ризики, управління персоналом, воєнний стан, HR-менеджмент, ризик-менеджмент, трудові ресурси, мотивація персоналу, кадрова безпека, адаптивність підприємства.

Maryna Pasko

PhD (Economics), Associate Professor,

Associate Professor Department of Management, Logistics and Innovation

Education and Research Institute of Management and Marketing,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Anastasiia Fedorenko

Student

Education and Research Institute of Management and Marketing,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ASSESSING HUMAN RESOURCE RISKS IN A TIME OF WAR

Summary. The article examines the essence and specific features of personnel risk formation under martial law in Ukraine. Scientific approaches to defining the concept of “personnel risk” are analyzed and their content is systematized. Personnel risk is interpreted as the probability of threats or losses associated with the use of labor resources, the level of employees’ qualifications, their behavior, and the effectiveness of personnel policy and managerial decisions. The main factors contributing to the emergence of personnel risks during the period of full-scale war are identified, including mobilization processes, population migration, labor shortages, deterioration of employees’ psychological conditions, and increased security threats. The study investigates the impact of wartime conditions on the human resource management system and outlines key challenges faced by enterprises in the personnel sphere, such as increased staff turnover, reduced motivation, and instability of the workforce. Special attention is given to the transformation of HR functions in crisis conditions, including the growing importance of employee safety, psychological support, and organizational adaptability. A comprehensive set of measures aimed at minimizing personnel risks is proposed, focusing on improving the efficiency of personnel management, preserving human capital, strengthening employee motivation, ensuring safe working conditions, and enhancing the resilience of enterprises under crisis conditions. The necessity of integrating risk management tools into the HR management system is substantiated, as this approach allows for timely identification, assessment, and mitigation of potential threats. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of enterprises across various sectors of the economy, which will contribute to maintaining organizational stability, increasing adaptability to external challenges, and ensuring sustainable development both during wartime and in the post-war recovery period.

Keywords: personnel risks, human resource management, martial law, HR management, risk management, labor resources, employee motivation, personnel security, enterprise adaptability.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану підприємства зіткнулися з викликами у сфері управління персоналом, що проявляються у зростанні плинності кадрів, дефіциті робочої сили, зниженні мотивації працівників, їх психологічному виснаженні, а також підвищенні ризиків безпеки та організаційних втрат.

Кадрові ризики в умовах війни формуються під впливом зовнішніх чинників, а саме: мобілізаційних процесів, вимушеної міграції населення, релокації підприємств, порушення економічних зв'язків та постійної загрози життю й здоров'ю працівників. У результаті підприємства втрачають кваліфікований персонал, знижується про-

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2784-4997>

дуктивність праці, погіршується психологічний клімат у колективах, що негативно позначається на загальній ефективності діяльності.

Необхідність оцінювання кадрових ризиків в умовах війни обумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства, рівень його конкурентоспроможності, стабільність функціонування та здатність до відновлення. У період кризових явищ особливо важливо своєчасно виявляти чинники ризику, прогнозувати їхній вплив і застосовувати адекватні заходи реагування. Таким чином, дослідження та управління кадровими ризиками в умовах воєнного стану є доцільним і практично значущим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням кадрових ризиків присвячено праці багатьох відомих науковців, зокрема таких як О. А. Грішнова, Т. В. Білорус, Ю. П. Воржакова, І. Горбачова, В. Жуковська та ін., які розглядають проблеми формування кадрового потенціалу, забезпечення кадрової безпеки та впливу зовнішніх чинників на стабільність персоналу.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання кадрових ризиків саме в умовах воєнного стану, з урахуванням впливу мобілізаційних процесів, релокації підприємств, психологічного оснащення персоналу та безпекових загроз. Також потребують подальшого опрацювання практичні підходи до адаптації системи управління персоналом до кризових умов воєнного часу.

Мета статті. Метою дослідження є комплексне оцінювання кадрових ризиків та визначення впливу умов воєнного стану на систему управління персоналом в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне російське вторгнення до України спричинило суттєві трансформації у всіх сферах суспільного життя та національної економіки, умовах функціонування підприємств, сформувавши комплекс нових викликів і ризиків. Тривалі ракетні та артилерійські обстріли, значна міграція кваліфікованих фахівців, зростання рівня психологічного та професійного оснащення персоналу, а також інші дестабілюючі чинники стали визначальним у діяльності підприємств. За таких обставин актуалізується потреба у підвищенні ефективності управлінських процесів, посиленні системи контролю та впровадженні заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність організацій.

Управління персоналом сприймається як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства, що забезпечує його стабільність і розвиток. Відповідно, ризики, пов'язані з людським фактором, посідають провідне місце в системі загально-організаційних ризиків [1]. Такий підхід зумовлює потребу в детальному дослідженні чинників, здатних впливати на результативність управління людськими ресурсами та ефективність функціонування організації загалом.

І. Горбачова розглядає кадровий ризик як результат негативного впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, акцентуючи

увагу на недостатній кваліфікації персоналу та недосконалості кадрової політики як основних джерел загроз для організації [4]. Авторка підкреслює, що кадровий ризик пов'язаний із потенційною небезпекою, яка може виникати через дії або бездіяльність працівників.

Ю. Е. Дуднева трактує кадрові ризики як можливі втрати чи загрози діяльності організації, що виникають у зв'язку з функціонуванням власного персоналу [1]. При цьому дослідниця звертає увагу на те, що в багатьох підходах не враховується подвійна природа ризику – можливість як негативних, так і позитивних наслідків.

Т. В. Білорус розширює зміст поняття, зазначаючи, що кадрові ризики можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки та є результатом прояву компетентностей і поведінки персоналу, а також помилок, допущених фахівцями HR-служби й управлінцями під час прийняття кадрових рішень [2]. Таким чином, авторка підкреслює управлінський аспект формування кадрових ризиків.

Ю. П. Воржакова визначає кадрові ризики як ризики, пов'язані з використанням трудових ресурсів, які можуть мати різноспрямований вплив на діяльність підприємства [3]. У цьому підході акцент зроблено на зв'язку між ефективністю використання персоналу та результатами функціонування організації.

В. Жуковська розглядає кадрові ризики як імовірність втрат, зумовлених особливостями використання трудових ресурсів, зокрема недостатньою кваліфікацією працівників, низьким рівнем їх лояльності, плинністю кадрів, надзвичайними подіями та змінами законодавства [5]. У цьому визначенні акцентується увага на конкретних чинниках виникнення ризиків.

На основі аналізу точок зору науковців можна визначити кадровий ризик як ймовірність виникнення загроз або втрат у діяльності підприємства, що пов'язані з використанням трудових ресурсів, рівнем кваліфікації та поведінкою персоналу, а також якістю кадрової політики та управлінських рішень.

Кадрові ризики доцільно систематизувати як за загальними, так і за спеціальними критеріями. До загальних належать ті ознаки, які застосовуються для класифікації будь-яких видів ризиків незалежно від сфери їх виникнення. Специфічні ж критерії використовуються виключно щодо кадрових ризиків і відображають їх особливу природу.

Зокрема, серед спеціальних виокремлюють такі групи ризиків: безпосередньо пов'язані з персоналом як носієм індивідуальних характеристик, і ризики, що виникають у процесі управління персоналом на підприємстві. В межах першої групи кадрові ризики диференціюють відповідно до індивідуальних особливостей працівників, а саме за біологічними, соціально-психологічними, духовно-інтелектуальними та економічними характеристиками [6].

Повномасштабна війна в Україні стала потужним дестабілюючим чинником для економіки та діяльності підприємств, що спричинило глибокі трансформації у системі управління персоналом.

З веденням 24 лютого 2022 р. воєнного стану в Україні у системі управління персоналом відбулися наступні зміни:

1. Пріоритетного значення набуло збереження життя та здоров'я людей. В умовах реальної загрози першочерговим завданням стає переміщення себе й членів родини до більш безпечного місця. За відсутності такої можливості основна увага зосереджується на забезпеченні близьких базовими потребами водою, продуктами харчування та медикаментами. Інші аспекти життєдіяльності, зокрема професійна діяльність, відходять на другий план [7].

2. Підвищилася важливість стабільності, особливо для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах. Якщо до війни акцент робили на професійному зростанні, додаткових бонусах, навчанні чи кар'єрному розвитку, то під час війни ключовими факторами мотивації стали: гарантія виплат заробітної плати, мінімізація затримок, забезпечення зайнятості, можливість працювати дистанційно. HR-підрозділи змушені переглядати системи матеріального і нематеріального стимулювання, посилювати соціальні гарантії, підтримувати комунікацію з персоналом та оперативно реагувати на страхи або запити працівників [7].

3. Мобілізація працівників та дефіцит кадрів, що призвели до непередбачуваних кадрових втрат. У зв'язку з цим HR-відділи вимушені оперативно закрити вакансії, шукати тимчасових заміників, перерозподіляти обов'язки, впроваджувати мультифункціональність персоналу. Підприємства переглядають кадрові плани та структуру штатного розпису, впроваджують прискорену адаптацію нових працівників [8].

4. Перехід до дистанційної та гібридної роботи. Це змінює роль управління персоналом: HR-служби повинні забезпечувати цифровізацію процесів, контроль за продуктивністю, використання онлайн-інструментів комунікації. Виникає потреба навчати працівників працювати з новими технологіями, посилювати кібербезпеку.

5. Погіршення психологічного стану працівників впливають на працездатність і мотивацію персоналу. Тому HR-функція розширилася у напрямку психологічної підтримки: організація консультацій, тренінгів зі стресостійкості, створення програм емоційної підтримки, адаптація стилю управління до більш емпатійного та гуманного. Успішні компанії роблять акцент на м'якому менеджменті, довірі та підтримці працівників [9].

Отже, воєнні умови кардинально змінили підходи до управління персоналом, перетворивши HR-сферу на один із ключових елементів забезпечення стабільності підприємств. Бізнес зіткнувся з гострим дефіцитом кадрів, мобілізацією працівників, релокацією підприємств та зміною структури трудових ресурсів. В умовах підвищеної небезпеки особливого значення набули питання безпеки, психологічної підтримки, гнучкого графіку та швидкої адаптації персоналу. Унаслідок цього перед підприємствами постали конкретні загрози, які формують перелік ключових проблем у роботі з персоналом.

Основними кадровими ризиками підприємства в умовах війни є:

– ризики плинності кадрів, які виникають через втрату ключових менеджерів та зна-

чну кількість звільнень основного персоналу, що обумовлено недостатньою ефективністю кадрової політики та стратегією управління персоналом, яка застосовується [1]. Через воєнні дії в країні на підприємствах значно збільшується кількість звільнень через такі причини як підвищення рівня стресу, тривожності, ризикованості роботи; погіршення умов праці та життя; зміна життєвих пріоритетів, необхідність переїзду; бажання працівників знайти стабільніші або безпечніші умови роботи та гнучкість чи неефективність кадрової політики підприємства в кризових умовах;

– ризик демотивації персоналу, який суттєво посилюється в умовах війни, оскільки працівники зазнають впливу сильних зовнішніх стресових чинників, яких не було за мирного часу [1];

– дефіцит робочої сили, що посилюється на тлі збереження високого рівня безробіття. Недостатня кількість кадрів відчувається у багатьох секторах економіки та стає серйозною перешкодою для відновлення та нормального функціонування підприємств [10];

– соціально-психологічні ризики працівників, які мешкають і працюють у небезпечних регіонах. Вони характеризуються нижчим рівнем ментального здоров'я, зменшеною здатністю долати труднощі, а також зниженим рівнем ефективності та продуктивності порівняно з колегами, що перебувають у умовно безпечних регіонах України [11];

– ризики безпеки працівників значно зросли після початку широкомасштабної агресії, розгорнутої російською федерацією. Порушено конституційні права працівників на охорону життя та здоров'я під час трудової діяльності, а також на належні, безпечні умови праці, що постраждали через бойові дії на виробництві [12].

Дослідження впливу повномасштабної війни на кадрову сферу українських підприємств свідчить про істотне загострення існуючих кадрових ризиків та виникнення нових викликів у системі управління персоналом. Воєнні дії значною мірою ускладнили процеси забезпечення підприємств трудовими ресурсами, підтримання їх стабільності та ефективності використання. У зв'язку з цим кадрові ризики в умовах воєнного часу слід розглядати не лише як внутрішню проблему окремих суб'єктів господарювання, а як прояв ширших соціально-економічних наслідків військового конфлікту. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та визначення практичних заходів, спрямованих на підвищення стійкості кадрової системи та адаптацію управління персоналом до умов воєнного часу. Основні напрями та комплекс заходів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану представлено у табл. 1.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнного стану кадрові ризики суттєво впливають на ефективність роботи підприємств. У таких умовах пріоритетним завданням є адаптація системи управління персоналом до кризового середовища. Запропоновані заходи дозволяють знизити вплив кадрових ризиків, підвищити стійкість організацій та створити передумови для розвитку підприємств у післявоєнний період.

У дослідженні уточнено зміст поняття «кадровий ризик» з урахуванням впливу воєнних чинників

**Комплекс заходів за напрямками удосконалення системи управління персоналом
в умовах воєнного стану**

| Напрямок | Заходи |
|--|--|
| Навчання | Впровадження тренінгів, що спрямовані на адаптацію до роботи в умовах стресу та невизначеності, регулярне проведення спеціалізованих курсів і семінарів для підвищення кваліфікації працівників та розвитку їх здатності ефективно реагувати на нові вимоги ринку. Використання платформ онлайн-навчання, які дозволяють працівникам опанувати необхідні знання та навички у зручний для них час і в будь-якому місці. |
| Безпека співробітників | Створення та підтримання безпечних умов праці, що сприяють зниженню рівня стресового навантаження на працівників, мінімізації кадрових ризиків і підтриманню стабільності функціонування трудового колективу в умовах воєнного часу. Впровадження комплексної системи заходів, спрямованих на забезпечення фізичної, інформаційної та психологічної безпеки персоналу, що передбачає організацію належних укриттів, оновлення та доведення до працівників інструкцій щодо дій у разі виникнення загроз, а також забезпечення персоналу необхідними засобами захисту. |
| Психологічна допомога | Консультації психологів. Тренінги зі стресостійкості. |
| Мотивація | Підвищення мотивації та залученості працівників для забезпечення продуктивності та задоволеності роботою. Запровадження сучасних систем винагород, які враховують актуальні умови, як то премії за роботу в стресових або незвичних ситуаціях. Розроблення програми нематеріального заохочення, включаючи визнання та похвалу за досягнення, можливості кар'єрного розвитку та підтримку корпоративної культури. Впровадження програм, що сприяють зміцненню фізичного та психологічного здоров'я працівників: заняттям спортом, консультаціям з психологами та релаксаційні заходи. |
| Створення сприятливого робочого середовища | Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, за якого працівники відчують повагу до своєї діяльності, усвідомлюють власну цінність для організації та перебувають у стані психологічної безпеки, маючи впевненість у підтримці з боку керівництва й колег. Стимулювання відкритої комунікації, розвитку співпраці та командної взаємодії, що сприяє формуванню відчуття причетності до спільної справи, зміцненню корпоративної єдності та підвищенню ефективності колективної діяльності. |
| Соціальна відповідальність | Надання працівникам, які зазнали негативного впливу війни, додаткових соціальних гарантій, зокрема можливості отримання додаткових відпусток, застосування гнучких умов організації праці та надання фінансової підтримки. Активна залученість підприємств до реалізації соціально орієнтованих ініціатив, участі у соціальних проєктах, підтримці місцевих громад та розвитку волонтерської діяльності, що сприяє посиленню соціальної відповідальності бізнесу та зміцненню взаємодії між підприємствами і |
| Адаптивність | Впровадження гнучких форм організації праці: застосування гнучкого графіка роботи, дистанційної зайнятості або виконання трудових обов'язків на умовах неповного робочого часу. Розроблення та реалізація планів дій у надзвичайних ситуаціях, що спрямовані на забезпечення оперативної адаптації підприємства до змінних умов функціонування та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, а також формування в організації культури ризик-менеджменту. Підтримка та стимулювання розвитку багатфункціональності персоналу, що передбачає здатність працівників виконувати різноманітні завдання та ефективно діяти в умовах динамічних змін. |

Джерело: розроблено авторами за даними [13]

та зовнішніх дестабілізуючих факторів. Систематизовано основні види кадрових ризиків, характерні для періоду війни: ризики плинності кадрів, втрати мотивації, дефіциту робочої сили, соціально-психологічні та безпекові ризики. Обґрунтовано необхідність інтеграції інструментів ризик-менеджменту у систему HR-управління та запропоновано підхід до адаптації кадрової політики підприємства до умов підвищеної невизначеності.

Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані HR-службами для своєчасного ви-

явлення загроз, зниження плинності персоналу, підтримання мотивації працівників та підвищення адаптивності організацій до кризових змін. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості застосування розроблених заходів за напрямками удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану у діяльності підприємств різних галузей. Реалізація таких заходів сприятиме збереженню трудового потенціалу та зміцненню кадрової безпеки підприємств.

Список літератури:

- Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf
- Білурус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74>
- Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики». *Підприємництво та інновації*. 2018. № 5. С. 76–81. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/70>
- Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37–42. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4727/1/UAP_2014_8_37-42.pdf

5. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. 2009. Вип. 4 (48). Ч. 1. С. 112–118. URL: https://www.researchgate.net/publication/348853673_RISKS_IN_MAKING_PERSONNEL_MANAGEMENT_DECISIONS_A_THEORETICAL_AND_METHODOLOGICAL_APPROACH
6. Величко Я. І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 199–137. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/de2e6d4e-bc23-4e88-a91b-3a921149cbe6/content>
7. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
8. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Юридика газета. URL: <https://jur-gazeta.com/golovna/deficit-kadriv-visoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizaciya-klyuchovi-tendenciyi-rinku-praci-u-202.html>
9. Визначаємо рівень професійного вигорання у працівників. Науково-Виробничий журнал Охорона Праці. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/medicina-praci/viznacaemo-riven-profesijnogo-vigoranna-u-pracivnikiv>
10. Національний інститут стратегічних досліджень. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>
11. Сидоренко Ж. В., Сисак А. В. Вплив війни на стан психологічного здоров'я працівників бізнес-організацій. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія «Психологічні науки»*. 2025. № 2(5). С. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2\(5\).5](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2(5).5)
12. Бужанська М. В. Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 4(87). С. 414–418. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54>
13. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

References:

1. Dudnieva Yu.E. (2017) Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv orhanizatsii [Definition and classification of human resources risks in organizations]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf
2. Bilorus T. V., Burmistrova O. O. (2021) Ryzyky pry pryiniatti kadrovyykh upravlynskykh rishen: teoretyko-metodychniy pidkhyd [Risks in making human resources management decisions: a theoretical and methodological approach]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74>
3. Vorzhakova Yu. P. (2018) Stanovlennia ta evoliutsiia naukovyykh pohliadiv shchodo poniattia «kadrovi ryzyky» [The development and evolution of academic perspectives on the concept of “human resource risks”]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 5, pp. 76–81. Available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/70>
4. Horbachova I. (2014) Upravlinnia kadrovymy ryzykamy v umovakh rynku [Manage of human resource risks in a market environment]. *Aspekty pratsi*, vol. 8, pp. 37–42. Available at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4727/1/UAP_2014_8_37-42.pdf
5. Zhukovska V., Serafym N. (2009) Teoretychni aspekty doslidzhennia kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Theoretical aspects of researching human resource risks in an organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Sektsiia ekonomika*, vol. 4 (48), part. 1, pp. 112–118. Available at: https://www.researchgate.net/publication/348853673_RISKS_IN_MAKING_PERSONNEL_MANAGEMENT_DECISIONS_A_THEORETICAL_AND_METHODOLOGICAL_APPROACH
6. Velychko Ya. I. (2019) Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of human resource risks in an organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 33, pp. 199–137. Available at: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/de2e6d4e-bc23-4e88-a91b-3a921149cbe6/content>
7. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Specifics of personnel management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
8. Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia – kliuchovi tendentsii rynku pratsi u 2024 rotsi. *Yurydychna hazeta*. Available at: <https://jur-gazeta.com/golovna/deficit-kadriv-visoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizaciya-klyuchovi-tendenciyi-rinku-praci-u-202.html>
9. Vyznachaemo riven profesiinoho vyhorannia u pratsivnykiv. *Naukovo-Vyrobnychi zhurnal Okhorona Pratsi*. Available at: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/medicina-praci/viznacaemo-riven-profesijnogo-vigoranna-u-pracivnikiv>
10. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Defitsyt robochoi sily v Ukraini ta vnutrishni rezervy yoho skorochennia. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>
11. Sydorenko Zh. V., Sysak A. V. (2025) Vplyv viiny na stan psykholohichnoho zdorovia pratsivnykiv biznes-orhanizatsii [The impact of war on the mental health of employees in business organizations]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriia «Psykholohichni nauky»*, vol. 2(5), pp. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2\(5\).5](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2(5).5)
12. Buzhanska M. V. (2023) Aktualni problemy bezpeky pratsi pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Current issues of occupational safety during martial law in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Sotsialni ta povedinkovi nauky*, vol. 4(87), pp. 414–418. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54>
13. Prodius O. I., Afanasenko M. A., Lemeshko M. A. (2024) Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the human resources management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>